بحوث التأسيس

رضا العملاء والمستفيدين



تأليف رائد بن عبدالعزيز المهيدب

مركز استراتيجيات التربية

رضا العملاء والمستفيدين

أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية

تأليف

رائد عبد العزيز المهيدب



الطبعة الأولى

١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م

اللهم أعنِّي

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله.. وبعد.

تفتقر المكتبة الإدارية في العالم العربي إلى الكتب المتخصصة في علم التسويق وجوانبه المتنوعة إذا قارنّاها بمكتبات اللغة الإنجليزية. ولعل ملتقى "رضا المستفيد" والخاص بالجمعيات الخيرية شجعني على تقديم بعض الأفكار والنظريات التسويقية المرتبطة بموضوع "رضا العملاء والمستفيدين".

ومن خلال الكتابة فإنني أنبه على بعض الأمور:

١- كتابة ترجمة بعض الألفاظ العربية باللغة الإنجليزية وذلك لوجود عدد هائل من البحوث والمقالات التي يمكن الاطلاع عليها من خلال معرفة الألفاظ العلمية أو الأكاديمية باللغة الإنجليزية. ومن التجربة فقد بحثت عن إحدى هذه الألفاظ في مكتبة إحدى الجامعات

البريطانية فوجدت آلاف الأبحاث والمقالات المحكمّة والعلمية والكتب.

٢- كتابة المراجع للتنبيه على أنّ تلك الأفكار هي ليست تقديراتٍ شخصية وإنما هي نتاجُ أبحاثٍ أو مراجع علمية بذل أصحابها أوقاتاً وجهوداً للوصول إليها. وتم رصد مرجع أو أكثر كنموذج لهذه المراجع.

٣- وجود أبحاث في جانب ما لا يعني الاكتفاء بها، فبيئتنا تختلف في بعض جوانبها عن غيرها، وهذا مما يزيد حاجتنا إلى بذل الجهود العلمية وعمل البحوث للوصول إلى أفضل النتائج المختصة ببيئتنا وضمن ثقافتنا.

وأشكر كل من ساهم بتقديم ملاحظاته والتي ساهمت في إخراج هذا البحث كالدكتور أحمد العجيري على ملاحظاته الإدارية والفنية والدكتور أسامة عطا على توجيهاته اللغوية والمهندس مشاري الجويرة على اقتراحاته في العمل الخيري كما أشكر كلاً من الأستاذ عبدالله

اليوسف والأستاذ نايف الهدي والأستاذ عبدالرحمن الدوسري والابن أحمد المهيدب على جهودهم الطيبة سائلاً الله عز وجل للجميع التوفيق والسداد.

رائد بن عبد العزيز المهيدب

١٥ رمضان ١٤٣٨

كلمة الدكتور أحمد العجيري

كلمة من رسالة الدكتور أحمد العجيري كتبها مشكوراً مع ملاحظاته على الكتاب:

"من حسن الحظ أنه كانت لدي رحلة عمل إلى مدينة جدة وأخذت نسخة من بحثك لقراءته في الطائرة ومع قراءة أول صفحة منه لم أنتبه إلا وأنا في مطار الملك عبد العزيز.

بحثٌ ثري وشيق ورائع وفي غاية السلاسة.

سهل في طريقته.. عميق في فكرته..!

وأعتبره -بلا مجاملة- إضافة قيمة للمكتبة العربية كمقدمة لا غنى عنها في علم رضا المستفيد لغير المتخصصين".

الدكتور أحمد العجيري

مقدمة في رضا العملاء المستفيدين.

تتعرض المنظماتُ الربحية وغيرُ الربحيةِ في هذه الأزمنة إلى متغيرات كثيرةٍ، ومنافسةٍ شديدةٍ، وفتح أسواقٍ جديدةٍ من خلال المنظمات المنافسة الأخرى؛ وهذا مما يزيد العبء على إداراتها ويحوجها إلى رفع مستويات الجودة في الخدمة والمنتجات، ومن طرف آخر فإن هناك تطوّراً وتغيّراً سريعاً لدى رغبات وحاجات المتعاملين ومستوى توقعاتهم، فالاتصالات بشتى أنواعِها، وسهولة التنقلات، وانفتاح الأسواق العالمية، وغيرها من المؤثرات، تضغط بشكل كبير لتزيد المنافسة من أجل كسب العملاء، كما تزيد من مستويات توقعاتِ العميل للخدمات التي ستقدم له؛ ولذا فإنه من

المهم وللوصول إلى رضا المستفيدين ضمن المنافسة الشديدة، غرس خدمات ذات جودة عالية Yu, 2003 [1] .

وفي الآونة الأخيرة تطورت المفاهيم الإدارية لدى قادة العمل التجاري والخيري؛ مما أدى إلى عمل البحوث ودراسة النظريات الإدارية المتخصصة للوصول إلى أفضل النتائج، ومن النظريات التسويقية المهمة والتي يتم الاهتمامُ بها عملياً ونظرياً هي نظريات (رضا العميل أو المستفيد Customer Satisfaction). فالبحوثُ العلميةُ على أرض الواقع تدل على التأثير الإيجابي لـــ "رضا العميل" على نجاح الشركات الرائدة. وعدد من الجامعات والمراكز البحثية والمكتبات تخصص اهتماماً خاصاً بهذه النظريات. وفي هذا البحث سنتعرض إلى عدد من المفاهيم والنظريات التسويقية والمرتبطة برضا المستفيدين والعملاء وكيفية الوصول إليها.

---

[1] Yu, Z. (2003) *ANALYZING SERVICE QUALITY VIA QFD AND SERVQUAL: APPLICATIONS IN ACCOMMODATION SERVICES AND DISTANCE LEARNING,* Dissertation (MA), National University of Singapore

مَنِ العميل أو المستفيد؟

العميل أو المستفيد أو الزبون أو المتعاملون كلها ألفاظ متشابهة في معانيها، لكنها تختلف بحسب واقع المنظمات وتخصصاتها، فهناك المنظمات التجارية كالشركات والمؤسسات، وهناك المنظمات الخيرية، والمنظمات غير الربحية، والمنظمات الداعمة، والمنظمات العامة –الحكومية– وغيرها.

فالعميل في المنظمات التجارية كالشركات والمؤسسات: هو الزبون، وهو صاحب القوة الشرائية في المنظمة، وكلما زاد الطلب على منتجات المنظمة زادت أرباحها وزادت أسعارها أيضاً.

أما العملاء في المنظمات الخيرية فهم كُثُر، فمنهم العملاء المستفيدون، وكذلك المتطوعون، والداعمون أيضاً. وكل فريق من

هؤلاء العملاء يحتاج إلى نوع مخصص من أساليب التعامل للوصول إلى مستوى الرضا الذي يرضي هذا النوع من العملاء. والذي ينبغي على المنظمة هو التعرف على كل نوع من أنواع أسواقها، وكيفية كسب رضا هذا النوع من العملاء.

العميل في المنظمات الداعمة: العملاء في المنظمات الداعمة هي المنظمات الخيرية والتنموية ومن يتواصل معها من أعضاءها، وهم في الغالب موظفون ومتطوعون ووجهاء في مجالس الإدارات، يغلب عليهم أنهم عاملون مثقفون باذلون.

العميل في المنظمات التعليمية: هو الطالب في المقام الأول، ثم أسرته في المقام الثاني، ثم المعلم وأسرته والمجتمع في المقام الثالث.

وهكذا فكل نوع من المنظمات العامة والخاصة والخيرية وغير الربحية والاجتماعية والطبيّة لها أنواع من العملاء والمستفيدين.

المقصود برضا العميل أو المستفيد؟

"رضا المستفيد أو العميل Customer Satisfaction":

من الألفاظ المهمة في علم التسويق، ويقوم الكثير بمحاولة معرفة رضا العميل عن طريق ملاحظة ردود الأفعال والأقوال عن المنتج أو الخدمة، وفي تخصص التسويق يمكن قياسها علمياً عن طريق مقارنة الفارق بين مستوى جودة المنتج أو الخدمة مع توقعات العميل"[٢] -كما سيتم شرحها لاحقاً-.

---

[٢] Analyze Survey (2008) Customer Satesfaction Survey [online] Available from: http://analysesurvey.com/customer-satisfaction-surveys.html (Accesssed 10 Nov 2012)

أهمية موضوع رضا العملاء والمستفيدين

أظهرت الدراسات أنَّ رضا العميل يؤثر تأثيراً إيجابياً على نجاحات المنظمات الربحية و المنظمات غير الربحية؛ لذا فإن عدداً من المنظمات الكبيرة والعملاقة تضع اهتماماً خاصاً برضا العملاء. وهناك كثير من الشركات العملاقة (سيسكو Cisco مثلاً) تضع أولوية خاصة لرضا العميل كسياسة أساسية لها[٣]. ويؤكد Iwaarden&Wiele[٤] على أهمية تطوير الجودة في الشركات الكبرى المتصلة بالإنترنت؛ للوصول إلى رضا المستفيد وأثره في تطور هذه الأسواق، حيث إن تجارة الإنترنت تقاس اليوم

---

٣ CISCO (n.d.) *Customer Satisfaction* [online] Available: http://www.cisco.com/web/partners/pr11/pr20/partners_customer_satisfaction_concept_home.html (Accessed: 7 Nov 2012)

٤ Iwaarden, J. & Wiele, T. (2002) A study on the applicability of SERVQUAL dimensions for web sites [Online] Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1097854 (Accessed 4 Nov 2012).

بالتريليونات، وقد بلغ العملاء أكثر من بليون عميل. يقول أحد أكبر منظري الإدارة (بيتر دراكر): "إنَّ مهمة العملية التجارية هي استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم"[٥]، وبدون بذل المحاولات للوصول إلى رضا العميل فإنه لا يمكن الاحتفاظ بالعملاء فضلاً عن استقطاب غيرهم.

---

[٥] Warren M. (2007) *Peter Drucke* [online] Available from: http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/peter_drucker_biography_theory.pdf (Accessed 9 Nov 2012)

تأثير بيئة المتغيرات في رضا العميل أو المستفيد

ليست الأسواق بثابتة في الواقع وإنما هي متغيرة، وكذلك العملاء والمستفيدون هم أيضاً يتغيرون بسبب التأثيرات المختلفة من حولهم، فانفتاح الأسواق العالمية، ونمو الاتصالات بشتى أنواعها، وازدياد وسائل المواصلات وغيرها، لها كثير من التأثير في رفع مستويات توقعات العملاء، فالعملاء الذين يمكن إرضاؤهم بالماضي قد لا يمكن إرضاؤهم اليوم بنفس الوسائل والطرق، وذلك لأن العملاء تتغير توقعاتهم بما يكتشفونه من التجديد والتطوير ومن مستويات الجودة مما لم يكتشفوه سابقاً. ولذا قد يصعب على المنظمات كسب ولائهم بما كانت هذه المنظمات تكسبهم به في السابق.

وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمات الاهتمام بالتطوير ودراسة السوق حتى يمكنها التعامل والتكيف مع بيئة تسويقية

متغيرة. ومنظمات العمل الخيري أيضاً مطالبة بتطوير مستويات أدائها، فإن المتعاملين مع هذه المنظمات يعيشون في بيئات متغيرة وليست ثابتة، فينبغي التعامل مع المتغيرات بإدارة قوية ترغب التغيير دائماً للأفضل من أجل كسب ولاء العملاء والمستفيدين.

من طرف آخر يرى د. أحمد العجيري أهمّيّة وضع استراتيجيات لضبط التعامل مع المتغيرات الخاصة برضا العميل بدلاً من محاولة التأقلم المستمر مع البيئة المتغيرة والذي يمكن أن يعطي حلولاً قصيرة المدى وقد يصاحبها تأثيرات سلبية على المدى البعيد[٦].

[٦] د أحمد العجيري (٢٠١٣) "مقترحات". رسالة بريدية.

الفوائد المجتباة من رضا العملاء.

هناك أمورٌ أساسية يمكن الوصول إليها عبر الوصول إلى رضا العملاء. ومن هذه الأمور :

- كسب الولاءCustomer loyalty .
- العبارات الإيجابية عن المنتج أو المنظمة أو علامتها التجارية.
- استقطاب عملاء ومستفيدين آخرين.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- تغير سلوكيات العميل الشرائية إلى الإيجابية.
- الربحية.
- الثقة.

- رضا العاملين بالمنظمة.

وغيرها مما سيتم الحديث عنه خلال الورقات التالية.

Customer Loyalty كسب الولاء

إن مفتاح النجاح في أسواق تحتوي على منافسة عالية هو في كسب ولاء العملاء والمستفيدين، كسب الولاء للمنظمة أو علامتها التجارية أو منتجاتها هو المستوى الإيجابي الذي ينبغي على المسوقين استهدافُه. لأننا عندما نكسب ولاءات العملاء فإننا سنصنع قفزة في استقطابهم وزيادة أرباح المنظمة – كما وضح Mostghel,2006 في اطروحته. فشركة أمازون مثلاً Amazon.com Inc. تصل إلى أعلى مستويات لرضا العملاء ومن خلال ذلك وصلت إلى أعلى مستويات المبيعات أيضاً[٧].

---

[٧] Mostghel, R. (2006) Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran, Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012).

رضا العميل	←	ولاء العميل

المصدر: Wilson et al., 2008[٨]

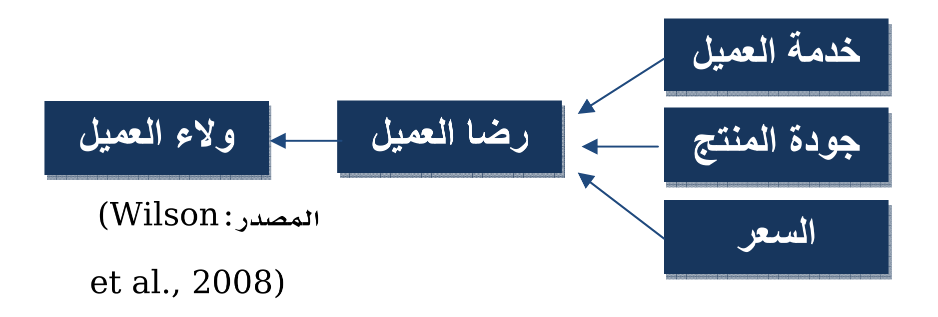
فمن خلال الدراسات فإنه لا يمكن كسب الولاء من قبل العملاء بدون أن نصل إلى الرضا لديهم؛ وعلى هذا فإنه ينبغي على المنظمات الربحية وغير الربحية كسب ولاء العملاء للمنظمة ولعلامتها، وذلك بكسب الرضا بواسطة تطوير المنتجات والخدمات ورفع مستويات جودتها إلى مستوىً أعلى من مستويات توقعات العميل أو المستفيد Wilson et al., 2008[٩]. علو

٨ Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2008) Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw Hill.

٩ Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2008) Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw Hill.

مستويات الجودة في المنتجات والخدمات يستجلب رضا العملاء والذي هو مهم جداً لاستقطاب ولائهم أيضاً Wirtz, 2003[١٠].

يحدد Wilson et al., 2008 ثلاثة محاور أساسية للوصول إلى رضا العميل هي : جودة المنتج وجودة الخدمة والسعر المناسب.



المصدر: (Wilson et al., 2008)

---

[١٠] Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Nov 2012)

رضا العميل يجلب العبارات الإيجابية WOM

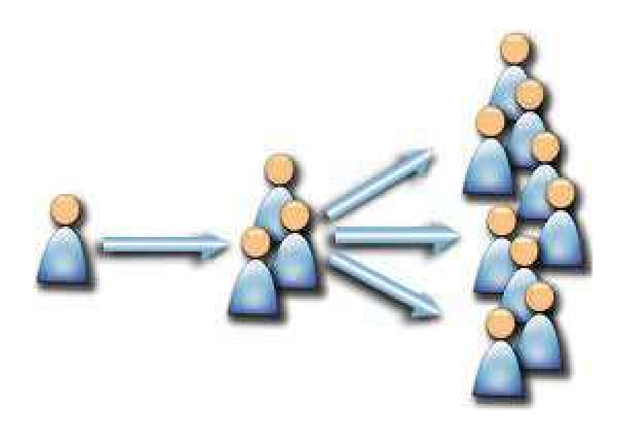
تعتبر العبارات الإيجابية WOM أو Word of Mouth من المستفيدين والعملاء هي من أقوى وسائل التأثير على العملاء الآخرين؛ وذلك لكونها صادقة من غير ذي مصلحة، وفي الغالب تكون من صديق لصديق آخر يثق به ويؤثر عليه. ومن طرف آخر فإن الشركة لا تخسر أي مبالغ مادية عندما يقوم العملاء والمستفيدون بالحديث عن منتجاتها.

تظهر دراسات كـــ Mittal at el., 2005 [١١] و Wirtz, 2003 [١٢] أن رضا العميل يجعله يتحدث عن المعاملة

---

١١ Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A. & Tadikamalla, P. (2005) 'Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction', Marketing Science, Vol.24, No.4, (pp. 544–555), [Online] Available from: http://www.jstor.org.ezproxy.liv.ac.uk/stable/pdfplus/40056984.pdf?acceptTC=true& (Accessed: 28 Nov 2012)

الحسنة أو جودة البضاعة للآخرين وبدون مقابل وهو ما يسمى بالعبارات الإيجابية للزبون. ولعل الكلمات الإيجابية لها أثرها على الرضا الداخلي أيضاً للعملاء الآخرين مما يكون له تأثير في تغيير سلوك العملاء الشرائي بشكل إيجابي لصالح المنظمة .Mittal at el . 2005



نموذج تأثير رضا العميل على الكلمات الإيجابية WOM.

---

١٢ Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Des 2012)

تظهر إحدى الدراسات بأن كل عميل له تجربة جيدة مع منظمة تجارية يتحدث إلى (٥) أشخاص عن تجربته الإيجابية، والعميل الواحد يمكن أن يتحدث إلى (٩) أشخاص في حالة عدم الرضا عن الخدمة أو المنتج، وفي حالة عدم الرضا تظهر هذه الدراسة بأن ٤% فقط منهم سيشتكون للمنظمة Mostghel, 2006 [١٣]، لذا فإنه من المهم ابتكار وسائل للاطلاع على ردود أفعال العملاء بعد الخدمة، بدلاً من أن يتحدث العميل عنها للآخرين سلبياً.

وفي تقديري أن هذه الأرقام ستزداد بشكل كبير جداً بوجود كثير من شبكات التواصل الاجتماعي، وهذه الطبيعة لدى المستفيدين والعملاء ستكون بمثابة وسائل إعلامية مؤثرة وقوية وبدون أي جهود تسويقية، وهنا ينبغي أن يولى أهمية كبيرة لرضا المستفيدين والعملاء، حيث إن رضا العميل سيؤدي إلى رضا آخرين وعدم رضاه عن الخدمة سيؤدي إلى عدم الرضا للآخرين.

---

[١٣] Mostghel, R. (2006) *Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran,* Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012)

استقطاب عملاء آخرين

تظهر بعض الدراسات أن التركيز على العملاء والوصول إلى رضاهم يرفع مستوى الولاء للمنظمة ولمشاريعها ومنتجاتها، وهذا سيؤدي بالتالي إلى نقل المشاعر الإيجابية عن المنظمة وعن منتجاتها إلى مستفيدين آخرين لهذه المنظمة مما يؤدي إلى استقطابهم

إليها Cox&Dale,2001 [١٤]، كما أن عدم الرضا يمنع مستفيدين آخرين عن قبول المنظمة.

المنظمات التي ترغب مزيداً من العملاء يجب عليها الاهتمام بعملائها أولاً لأنهم مصدر استقطاب لزملائهم وأقاربهم والآخرين.



[١٤] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

الاحتفاظ بالعميل Customer Retention

في الأسواق التي تكثر فيها المنافسة، كثير من العملاء في الأسواق يتعاملون مع منظمات وعلامات تجارية ثم يرحلون عنها إلى غيرها. وثبت علمياً أن الاحتفاظ بالعميل القديم أسهل من استقطاب عميل جديد. وفي دراسة Siadat,2008[١٥] تم تقديم إحصائية بأن الاحتفاظ بعميل سابق يكلف الشركات ١ إلى ٧ من قيمة اكتساب عميل جديد. وهذا يدل على أهمية الاحتفاظ بالعميل القديم لما له من مكانة شرائية وكذلك لأنه من الصعوبة الوصول إلى عميل دائم جديد.

---

١٥ Siadat, S. (2008) Measuring Service Quality Using Servqual Model: A Case Study of E-Retailing in Iran. Dissertation (MA). University Teknologi Malaysia [Online] Available from : http://eprints.utm.my/9514/1/SeyedHosseinSiadatMFSKSM2008.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

في حالة المنظمات التي تهتم بصناعة الرضا لدى المستفيدين والعملاء فإن عدد الذين يمكن الاحتفاظ بهم أو استعادتهم للمنظمة يزداد بشكل أكبر بكثير من المنظمات التي لا تهتم برضا العميل William&Curtis,2005.

تغيير سلوك العميل إيجابياً

Customer Behaviour

عندما يزداد رضا العميل فإن سلوك العميل سيتغير بشكل إيجابي تجاه المنظمة. وتظهر الدراسات أن رضا العميل تجاه المنظمة يزيد سلوكيات تكرار الشراء وعدم الممانعة في شراء منتجات بسعر أغلى من منتجات المنظمة الأخرى Mittal at el.,2005[١٦]. وفي حالة تكرار الشراء من قبل الزبائن فإن تكاليف الإنتاج ستقل

[١٦] Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A. & Tadikamalla, P. (2005) 'Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction', Marketing Science, Vol.24, No.4, (pp. 544–555), [Online] Available from: http://www.jstor.org.ezproxy.liv.ac.uk/stable/pdfplus/40056984.pdf?acceptTC=true& (Accessed: 28 Nov 2012)

وفي المقابل سيزداد الشراء وبأسعار مشجعة للمنظمة Williams & Curtis,2005 [١٧].

ولعل هذا يفسر أسباب انكباب كثير من الزبائن على شراء بعض منتجات العلامات التجارية الرائدة في السوق. ويقابل تكرار الشراء في المنظمات التجارية تكرار المشاركة أو الدعم المادي والمعنوي للمنظمات الخيرية وغير الربحية.

هناك سلوكيات يمكن دراستها للعملاء والمستفيدين والتعرف على نتائجها، وتوجد مواد تعليمية وكتب متخصصة في علم سلوك العميل كـ Customer Behaviour، وتعطي هذه المواد علوماً مفيدةً في التعرف على الحاجات المتكررة، وتأثير الخلفية الثقافية، وردود أفعال العميل، والسلوكيات الإيجابية والسلبية ومحفزاتها.

---

١٧ Williams, J. & Curtis, T. (2005) Marketing Management in Practice. Oxford: BH/Elsevier.

تأثير رضا العميل على ربحية المنظمة ونجاحها

من المؤكد أن كل مالكي المنظمات والمديرين فيها يبحثون عن الربح الناتج عن عمل المنظمة، فهم يقيسون نجاح المديرين بقدر الأرباح التي تجنيها المنظمة، فالمنظمات الربحية في كثير من الأحيان تقيس أرباحها بالأرقام المالية، وأما المنظمات غير الربحية فتقيس أرباحها بعدد من المعايير منها: عدد الأعضاء والمشاريع والمنتجات، وأحياناً قد تقيس النجاح والأرباح بالمردود المالي.

إن جميع الأرباح المحتملة في الغالب مرتبطة برضا العميل، والتي هي مرتبطة بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة Mostghel,2006 [١٨]. ولزيادة الأرباح فإنه من المهم البحث عن رضا العميل بتطوير جودة الخدمات أو المنتجات.

---

[١٨] Mostghel, R. (2006) *Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran,* Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012)

جودة الخدمة والمنتج ← رضا العميل ← الربح

المصدر: Mostghel, 2006

وجدت الدراسات مثل دراسة Wirtz, 2003[19] أن الكثير من نجاحات المنظمات مرتبطة برضا المستفيدين والعملاء وذلك لأن رضا العميل يجلب للمنظمة:

- تكرار الشراء Purchasing repetition behaviour
- الولاء Loyalty
- العبارات الإيجابية Word of mouth
- الأرباح طويلة المدى Long term profitability.

---

[19] Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Nov 2012)

علاقة رضا الموظفين برضا العملاء

هل رضا العميل يجلب رضا الموظفين أم العكس؟ أحد البحوث التسويقية يظهر أنَّ رضا العميل يجلب رضا الموظفين أيضاً، وذلك لأن رضا العملاء يزيد من مكاسب المنظمة وبالتالي يجلب رضا الموظفين Siadat, 2008[٢٠]. من طرف آخر فرضا الموظفين يجلب مزيداً من القدرة على خدمة العميل بشكل أكبر وتحسس حاجاته وزيادة مستوى جودة الخدمة مما يجلب رضا العميل وولاءه. وقد وجد أن أحد أسباب تحقيق النجاح لإحدى

---

[٢٠] Siadat, S. (2008) Measuring Service Quality Using Servqual Model: A Case Study of E-Retailing in Iran. Dissertation (MA). University Teknologi Malaysia [Online] Available from : http://eprints.utm.my/9514/1/SeyedHosseinSiadatMFSKSM2008.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

شركات الطيران "سوث إيست" هو رضا الموظفين والتعامل معهم كأسرة Mehra at el.,2009 [٢١].

ومن الضرورة الاهتمام برضا الموظفين لأن رضا الموظفين يقلص من التسرب الوظيفي ويكسب ولاء الموظف للمنظمة، ومن التأثيرات الإيجابية لولاء الموظفين هو كسب رضا العملاء والمستفيدين، وبالتالي كسب ولائهم، وتنمية الإنتاج ورفع جودته، وتنمية العوائد المادية والربحية للمنظمة Ree,2009[٢٢].

---

[٢١] Mehra at el. (2009) South East Air Lines: Just Plane Smart. Harvard Business School [online] Available from: http://www.slideshare.net/sarangbhutada/southwest-airlines-case-study#btnNext (Accessed 15 Des 2012)

[٢٢] Ree, H. J. (2009) SERVICE QUALITY INDICATORS FOR BUSINESS SUPPORT SERVICES, Dissertation (PhD),UNIVERSITY COLLEGE LONDON [Online] Available from: http://discovery.ucl.ac.uk/19902/1/19902.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

صناعة رضا وولاء العملاء والمستفيدين

الوسائل الموصلة

إلى رضا العملاء والمستفيدين وولائهم

رضا العملاء والمستفيدين يمكن الوصول إليه عبر إنجازات وجهود مستمرة بالإضافة إلى الاستفادة من آليات القياس للتعرف على ردود أفعال العملاء والمستفيدين. تُظهر بعض الدراسات والبحوث والكتب الأكاديمية وما تكتبه بعض الشركات الناجحة على أن هناك أسباباً يمكن من خلالها الوصول إلى رضا العملاء.

يختار Güngör,2007[٢٣] عدة أسباب كأجزاء من عملية إرضاء العميل لبحثه:

---

[٢٣] Güngör, Hüseyin (2007) Emotional Satisfaction of Customer Contacts. Amsterdam University Press [online] Available from: http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10302776&ppg=33Copyright+%C2%A9+Amsterdam+University+Press (Accessed 5 Des 2012)

- السعر.
- المنتج.
- المناسبة.
- جودة الخدمة.
- حسن التعامل.

بينما يختار موقع Analyze Survey,2008[٢٤] مثلاً يذكر عشر أسباب لصناعة رضا العميل مثل:

- الجودة.
- القيمة.
- الزمن.
- الكفاءة.

---

[٢٤] Analyze Survey (2008) Customer Satesfaction Survey [online] Available from: http://analysesurvey.com/customer-satisfaction-surveys.html (Accesssed 10 Nov 2012)

- سهولة الوصول.
- البيئة.
- فرق العمل داخل الأقسام.
- سلوك الموظفين المتعاملين مع العملاء.
- الالتزام للعميل.
- الإبداع.

وهناك الكثير ممن كتب في هذا الجانب، ولكن ومع كثرة ما كتب فيه فإنه لا تكاد تقع عينك على أي بعد ديني أو متصل برضا الله عز وجل، ولعل أهم هذه الأسباب التي تجلب رضا العميل والمستفيد هي السنن الشرعية ومن ثَمَّ جوانب السنن الكونية[٢٥].

---

٢٥ من الكتب التي تهتم بجودة الخدمة ورضا العميل من الناحية الأكاديمية والتي تحتاجها المنظمات الربحية وغير الربحية والمنظمات الخيرية هو كتاب Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2008) Services Marketing:

العمل برضا الله عز وجل والبعد عما يسخطه

من منطلق عقيدتنا أن رضا الله هو الجالب لرضا الآخرين، وهذا مما تفتقده غالبية كتب الإدارة والتسويق الحديثة، فمن أرضى الله رضي الله عنه وأرضى عنه الناس كما جاء في الحديث الشريف، قال صلى الله عليه وسلم: **(من التمس رضا الله بسخط الناس رضي الله عنه وأرضى عنه الناس، ومن التمس رضا الناس بسخط الله سخط الله عليه وأسخط عليه الناس)**[٢٦]. وعن أم المؤمنين عائشة بنت أبي بكر رضي الله عنهما أنها قالت: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: **(من التمس رضا الله بسخط**

Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw Hill.

[٢٦] صحيح الترغيب والترهيب ٢٢٥٠.

الناس كفاه الله مؤونة الناس ومن التمس رضا الناس بسخط الله وكله الله إلى الناس)[٢٧].

والاهتمام بما يرضي الله عز وجل لا يعني أن الإنسان لا يبالي برضا الناس، بل المسلم صاحب خلق ورحمة وإلف كما قال تعالى : (**ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك**)[٢٨]. وقال صلى الله عليه وسلم : (**إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق**)[٢٩]. وقال (**إنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين**)[٣٠]. وقال (**الراحمون يرحمهم الرحمن**)[٣١]. وقال (**المؤمنون هيِّنون ليِّنون مثل الجمل الأَّلِفِ الذي إن قيد انقاد وإن سيق انساق**)[٣٢]. وكلها أدلة تدل على العمل بالأسباب في الاهتمام بالآخرين ورعاية مشاعرهم وقبولهم بما فيهم من تصرفات ورغبات وطبائع.

---

[٢٧] صحيح الترغيب والترهيب ٢٢٥٠.

[٢٨] آل عمران ١٥٩.

[٢٩] صحيح الجامع الصغير ٢٣٤٩ .

[٣٠] صحيح أبي داود ٣٨٠.

[٣١] صحيح أبي داود ٤٩٤١.

[٣٢] السلسلة الصحيحة ٦٠٩.

من طرف آخر؛ فإن إرضاء المستفيدين والعملاء ينبغي ألا يؤثر سلباً على الرضا الاجتماعي الداخلي للأسرة، فالانغماس في البحث عن رضا الناس إلى درجة الإغراق حتى تتفكك أسرة العاملين مثلاً، ومن ثَمَّ يغرق العاملون في المشكلات الاجتماعية فإنه غالباً ما يكون له من الآثار السلبية الكبيرة. وقد قال صلى الله عليه وسلم: (**إن لأهلك عليك حقاً**)[٣٣]. ورضا الوالدين من أفرض الواجبات، ولعل رضاهما من رضا الله القادر على إرضاء الناس، قال صلى الله عليه وسلم: (**رضا الرب في رضا الوالدين وسخطه في سخطهما**)[٣٤].

وتطوير المرء نفسه في الجانب العلمي هو من رضا الله عز وجل أيضاً، قال صلى الله عليه وسلم: (**من سلك طريقاً يطلب فيه علماً سلك الله به طريقاً من طرق الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضاً بما يصنع. وإن العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض، والحيتان في جوف الماء. وإن فضل العالم على العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب. وإن العلماء ورثة الأنبياء. وإن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهماً**

---

٣٣ السلسلة الصحيحة للألباني ٧٥٠-١

٣٤ الجامع الصغير ٣٥٠٧.

إنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر)[٣٥]. والعلم الشرعي وما ينفع الأمة من علوم الدنيا داخل في ذلك إن شاء الله، والإيمان والعمل الصالح أيضاً مستجلب لرضا الناس كما قال تعالى: (**إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات سيجعل لهم الرحمن وداً)**[٣٦].

لذا فالعمل على إرضاء العميل والمستفيد هو مما تؤكده الأدلة، إلا أن يكون سبباً في سخط الله عز وجل، فإن إرضاء المستفيد والعَميل هنا سيجلب سخط الله عز وجل وسَخَطِهم أيضاً ولسوف يَكِلُه الله إلى الناس، ومن طرف آخر فإن رضا الله مستجلب لرضا الناس، وإن من أسباب رضا الله عز وجل الإيمان، وعمل الصالحات، ورضا الوالدين، وطلب العلم، وبذل الأسباب وغيرها.

---

٣٥ صحيح الجامع الصغير ٦٢٩٧.

[٣٦] سورة طه ٩٦.

صناعة الثقة بالمنظمة ومنتجاتها

وعلامتها التجارية

ومن الأمور التي تجلب رضا العملاء والمستفيدين الثقة بالمنظمة ومنتجاتها، فكثير من العملاء يقومون بشراء بضائع عالية التكلفة؛ وذلك بسبب ثقتهم بمنتجات هذه العلامة التجارية، ورغبتهم في مستوى جودتها، فالموثوقية تعتبر من المحاور الرئيسة التي تبعث الرضا لدى العميل، ولهذا فقد تم وضعها كأحد المحاور الأساسية للمعايير الخاصة بقياس جودة الخدمات، وترتبط صناعة الثقة بجودة المنتجات والخدمات ودقة التعاملات مع العملاء والمستفيدين بقدرة العاملين على التواصل معهم، فصناعة العلاقات مع العملاء تعمق الثقة وتزيد من فرص التعرف على ملاحظاتهم ومحاولة الوصول إلى ولائهم.

وكذا الحال في العمل الخيري فإن أكثر الداعمين يقومون بدعم المنظمات ذات الموثوقية، والتي تدار بأيدي أصحاب خبرة ونزاهة، بل إن كثيراً من الداعمين هم الذين يبحثون عن المنظمات التي تقدم المشاريع الجيدة عالية الجودة مع قلة التكاليف وعميق الأثر.

رفع مستوى جودة الخدمات

Service Quality

للوصول إلى درجة المنافسة والبقاء في الأسواق المتغيرة، ينبغي رفع المعايير الخاصة بالمنظمة ومستويات الجودة للخدمة المقدمة، وللبقاء فإن المنظمات مطالبة ببذل الجهود للتطور؛ لكي تصل إلى حاجات العملاء المتغيرة، وذلك لاستمرار الأرباح والتدفقات المالية للمنظمة.

رفع مستوى جودة الخدمات للعملاء والمستفيدين يوصل إلى كسب رضا العملاء، ومن ثّمّ الولاء، ومن وسائل صناعة

الولاء للمنظمات الناجحة تطوير الخدمات الخاصة بهم عبر تنمية التواصل مع العملاء، وسرعة حل مشكلاتهم (Cisco, n. d.)[٣٧].

---

[٣٧] Cisco (n. d.) Improve Customer Satisfaction [online]Available: http://www.cisco.com/en/US/solutions/ns1007/IndCS_Customer_Interaction.html (Accessed 10 Nov 2012)

رفع مستوى الجودة في المنتجات

Products Quality

رفع مستوى الجودة في المنتجات أيضاً يصنع رضا العميل والمستفيد Mostghel,2006 [٣٨]، فالجودة تستقطب الكثير من العملاء وتزيد في نفوسهم مستوى الرضا عن المنتج وعن العلامة التجارية لها. فكلما كانت الجودة في المنتجات أكبر صنعت الثقة والاهتمام والاعتزاز بها.

---

٣٨ Mostghel, R. (2006) Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran, Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012).

السعر Price

السعر المناسب للمنتج أو الخدمة Price أحد أسباب رضا العميل عن المنظمة أو منتجاتها وخدماتها، ففي المنظمات التجارية يكون الاهتمام بتخفيض السعر لكي يكون منافساً في نفس مستوى الجودة من المنتجات، والأصل في المنتج أن يكون الأرخص ليكسب رضا العميل، ولكن في بعض الأحيان تحتاج الخطة التسويقية إلى رفع السعر، وهنا يجب ألا يرتفع السعر عالياً حتى يكون طارداً للعملاء، والبعض يستخدم معادلة (سعر السوق – ١)، وبعض الشركات لا تخفض كثيراً عن مستويات السوق حتى لا يتم اتهام المنتج بالرداءة.

أما في المنظمات غير الربحية فإن السعر ينبغي أن يكون مقبولاً حسب مستوى وحاجات المجتمع المحلي، وقد تعمد بعض المنظمات لجعل منتجاتها مجانية، بينما يجعلها البعض الآخر مجانية

للمستفيد الذي يخدم المجتمع، ومن خلال التجربة وضع سعر –ولو كان مخفضاً– لبعض المنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمات غير الربحية قد يحقق الرضا للمستفيدين بصورة أكبر مما تحققه المنتجات المجانية.

من التجارب الناجحة في تقليص التكاليف عند المنظمات التجارية، تجربة شركة "ديل"، حيث استطاعت الشركة أن تضع سياسة للتعامل مع العميل النهائي مباشرة، متجاوزة الموردين والوكلاء الذين يرفعون قيمة الجهاز باقتطاع قيمة خدماتهم وأرباحهم، هذه السياسة قلّصت كثيراً من التكاليف على المنتج، فأصبح السعر منافساً وبجودة عالية أيضاً، ولا شك أن الشركة أصبحت تتعامل مع رغبات متنوعة لعملاء مختلفين مع اضطرارها لاستخدام وسائل اتصال منوعة كالهاتف والإنترنت للوصول إليهم Kotler,2000 [٣٩].

ومن التجارب الأخرى الناجحة في تقليص التكاليف هي تجربة "أيكيا IKEA" ، والتي وضعت عدداً من السياسات

---

٣٩ Kotler P. (2000) Marketing Management Millennium Edition. 10th Edition, Prentice-Hall, Inc.

لصناعة المنتجات، ونقلها بطريقة أقل كلفة، وتخزينها في المعارض النهائية، ومن ثم بيعها للعميل النهائي مباشرة، متجاوزة بذلك الموردين والوكلاء الوسطاء أيضاً، ويعرض موقع "أيكيا فانز" (www.ikeafans.com,n.d.) عشرةً من أساليب تقليص التكاليف في هذه الشركة[٤٠] غير ما يعرضه آخرون من وسائل للوصول بمنتجات راقية إلى أسعار منافسة جداً.

شركة "سوث ويست للطيران" ابتكرت أساليب لتخفيض التكاليف، وابتدأتها بتقسيم العمليات التشغيلية إلى أجزاء ثم عمل دراسة لتخفيض التكاليف في كل جزء؛ للوصول إلى أسعار منافسة أيضاً Mehra at el.,2009 [٤١].

والمقترح لقادة العمل الخيري والتنموي، أن يصنعوا سياسات مبتكرة لتقليص التكاليف مع محاولات رفع الجودة في

---

٤٠ Ikeafans (n. d.) 10 Keys to Ikeas Low Prices [online] Available from: http://www.ikeafans.com/ikea/ikea-why-ikea/10-keys-to-ikeas-low-prices.html (Accessed 3 Dec 2012)

٤١ Mehra at el. (2009) South East Air Lines: Just Plane Smart. Harvard Business School [online] Available from: http://www.slideshare.net/sarangbhutada/southwest-airlines-case-study#btnNext (Accessed 15 Des 2012)

المنتجات والخدمات النهائية للمنظمات؛ لكي يكونوا أسوة لبقية المنظمات العاملة الأخرى، ومن الأمثلة الرائعة تحديد قيمة الوجبة بمبالغ زهيدة جداً لتقليص التكاليف في إحدى الجمعيات الخيرية في أفريقيا -التابعة للدكتور عبد الرحمن السميط رحمه الله-.

ومن المفارقات فإن هناك نظريات تسويقية تُظهر أنه من الضرورة التجارية رفع الأسعار في بعض الأحيان، كنظرية "الفورة" Skiming، وتفترض هذه النظرية التسويقية بأن هناك عدداً من العملاء يشترون المنتجات بسعر أكبر عند بدايات ظهور المنتج الجديد، ومن أمثلة هذه المنتجات: أجهزة أقراص السي دي والتي كانت تباع في بداية ظهورها بسعر أكثر بعشرات الأضعاف من قيمتها الحالية، وكذلك بعض أجهزة الجوال التي كانت تباع بأكثر من ألف ريال، وبعد مدة زمنية قصيرة تجدها انخفضت إلى عُشُرُ القيمة أو أقل.

من الطرق التسويقية أن صناعة العلامة التجارية ذات الجودة والانتشار، يجعل منتجاتها تباع بأسعار أعلى بكثير من مثيلاتها، وهناك فئة من العملاء تُقبِل على هذه المنتجات أكثر من المنتجات الرخيصة.

التركيز على العميل

Focusing on Customer

"**التركيز على العميل**" من الأمور التي تكون سبباً في تطوير أداء المنظمة ووسائلها التسويقية، فكثير من المنظمات والعاملين فيها يركزون على الإدارة العليا وتوجهاتها فقط، بينما يركز آخرون على المنتج، وقد ينسون أهمية التركيز على اهتمامات العميل، والتي من أجلها تمت صناعة المنتج، وإعداد الخدمات، وبناء المنظمة، وتوظيف المديرين فيها.

إن التركيز على المستفيد أو العميل يزيد من معرفة حاجات العملاء والمستفيدين، كما يزيد من معرفة توجهات السوق ومعرفة الملاحظات السلبية على المنتجات والخدمات والأداء.

كثير من المنظمات الناجحة تركز تسويقياً على العميل لكسب ولائه Cox&Dale,2001 [٤٢]. وفي الجهة المقابلة للشركات والمنظمات التي تركز على العميل، فإننا نجد كثيراً من الشركات سرعان ما تفقد عملاءها عندما يركز قادة التسويق فيها على رغبات المديرين، وعلى رعاية توجهات الإدارة العليا على حساب رضا العملاء والمستفيدين منها.

إنه من المهم التوصُّل إلى آلية يفهم من خلالها العاملون في المنظمة أن من أسس رعاية توجهات الإدارة العليا كسب العملاء والاهتمام بهم.

---

[٤٢] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

استرجاع الخدمة

Services Recovery

استرجاع خدمة العميل تحتاج إلى عملية حل المشكلات العامة للمنظمة، والمشكلات الشخصية للعملاء، فقد لا يقبل بعض العملاء الخدمة، فيمكن حَلّ ذلك عن طريق تفهّم وجهات نظر العملاء، وحل المشكلات التي مروا بها Iwaarden&Wiele,2002[٤٣] فإعادة الزبائن أو إبقاؤهم في الشركة هو أسهل من البحث عن زبائن جدد، وأقل خسارة، خاصة إذا وضعنا مشكلة نشر انطباعاته غير الجيدة عن المنظمة.

---

[٤٣] Iwaarden, J. & Wiele, T. (2002) A study on the applicability of SERVQUAL dimensions for web sites [Online] Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1097854 (Accessed 4 Nov 2012).

الاعتذار

من الشجاعة الاعتذار عن الأخطاء التي تظهر من المنظمة أو الأشخاص الذين يمثلونها، الاعتذار عن الأخطاء في بعض الأحيان يجلب الرضا والسعادة لمن أخطأ في حقه، ولعل الاعتذار يغير مسار العميل من السخط إلى الإقبال، وينقله من قائمة الناقمين على المنظمة ويبقيه ضمن عملاء المنظمة، ويعرض مقال "أفضل ٥٠ حالة دراسية متفوقة للطيران والمطارات في الإعلام الاجتماعي"[٤٤] ما تم تناقله من اعتذار شركة طيران ديلتا Delta في "تويتر" علناً مما أثَّر إيجابياً في كثير ممن تناقلوا هذا الخبر.

---

٤٤ Simplyflying (2012) Top 50 Case Studies of Airlines and Airports excelleing in Social Media [online] Available from: http://simpliflying.com/2012/top-50-case-studies-of-airlines-and-airports-excelling-in-social-media/ Accessed 15 Des 2012)

تأثير التسرب الوظيفي على رضا العميل

يشير Cox&Dale,2001[٤٥] في مقال علمي لهما إلى أنَّ كثيراً من الزبائن يرغبون أن تتم خدمتهم من نفس الموظف الذي قابلوه سابقاً، لذا فإن استمرارية الموظف المرتبط بالعملاء ينبغي أن يكون أساسياً لدى المنظمة، في حين تدريب الموظفين وتطويرهم يكلف ١٠% من إيجاد موظف جديد وتدريبه كما ذكر ذلك Siadat,2008[٤٦].

---

[٤٥] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

[٤٦] Siadat, S. (2008) Measuring Service Quality Using Servqual Model: A Case Study of E-Retailing in Iran. Dissertation (MA). University Teknologi Malaysia [Online] Available from : http://eprints.utm.my/9514/1/SeyedHosseinSiadatMFSKSM2008.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

لذا فإن على المنظمات ضمان استمرارية الموظفين الجيدين وعدم تسربهم؛ لأن تكاليف تدريب موظف جديد ستكون كبيرة بالإضافة إلى أن هناك عدداً كبيراً من العملاء في الواقع راض عن الموظف السابق، لقدرته على الاتصالات معهم وتفهم العملاء والاهتمام الشخصي بهم، إن اكتساب ولاء الموظف واستمراريته يمكن أن يكون له تأثير كبير على رضا العميل والمستفيد وصناعة ولائه أيضاً Ree,2009[٤٧].

تشير دراسة للأستاذ بندر عوض الشهراني[٤٨] عن وجود تسرب وظيفي كبير في المنظمات الخيرية بسبب عدم وجود حوافز مادية أو معنوية، ويؤكد ما يقارب الــ ٩٢.٥% بأن العاملين من فئة الشباب لدى الجهات غير الربحية يعانون من ضعف مستوى الدخل، وبدون حل لمشكلات العاملين في تلك المنظمات؛ فإن هذا

---

[٤٧] Ree, H. J. (2009) SERVICE QUALITY INDICATORS FOR BUSINESS SUPPORT SERVICES, Dissertation (PhD),UNIVERSITY COLLEGE LONDON [Online] Available from: http://discovery.ucl.ac.uk/19902/1/19902.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

[٤٨] الشهراني، بندر (١٤٢٩) غياب إدارة الموارد البشرية وأثرها في عمل المؤسسات الخيرية : دراسة تطبيقية على مراكز الأحياء الاجتماعية. الجامعة الوطنية.

قد يزيد العبء على إدارتها في إيجاد موظفين آخرين يقومون بنفس المهمات، وبنفس الدرجة من الجودة والولاء. وقد يكبِّدهم تكاليف كبيرة قد تزيد عن توفير الحوافز المادية أو المعنوية الجيدة لهم حال عملهم.

الارتباط بين المردود النفعي ورضا العميل

تظهر بعض الدراسات أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً بين المردود المالي أو النفعي بعيد المدى ورضا العميل عن عمل المنظمة المالية Mittal et al.,2005 [٤٩]، فحينما تستطيع المنظمات الربحية مشاركة العميل في بعض الأعمال أو المشاريع أو الاستشارات للمنظمة ويكون له بعض المردودات المالية فيها؛ فسيكون ذلك أدعى للرضا والولاء لها. لذا فنحن نلاحظ أنّ الشركات التي تقدم مشاريع يشارك فيها العملاء عن طريق المساهمات، يتم تسويقها بطريقة أكثر فاعلية من المشاريع المغلقة، وكذلك المستشارون الذين

---

[٤٩] Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A. & Tadikamalla, P. (2005) 'Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction', *Marketing Science*, Vol.24, No.4, (pp. 544–555), [Online] Available from: http://www.jstor.org.ezproxy.liv.ac.uk/stable/pdfplus/40056984.pdf?acceptTC=true& (Accessed: 28 Nov 2012)

يشاركون بعض الشركات يكونون أكثر معرفة وقابلية للتفاعل مع منتجات وخدمات هذه الشركات عن غيرهم.

أما في المنظمات غير الربحية فإن مشاركة المستفيد في مشاريعها وتبرعاتها وبرامجها وخططها أو استشاراتها وأي جوانب مادية أو معنوية، يعتبر من المشاركة الجالبة للرضا، ومن الملاحظات أن إحدى المنظمات أنشأت مجالس استشارية لعدد من العملاء والمستفيدين، وفتحت لهم مجال المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار والإنجاز –كل حسب قدرته– مما أكسب المشاركين الولاء الكبير لها.

إستراتيجية Win Win strategies

إستراتيجية "اربح اربح" هي إستراتيجية مشهورة للتعريف بأهمية مشاركة الآخرين الأرباح والمنافع، وحتى ينجح العمل الجماعي والذي له عدة أطراف فإنه من المهم تحفيز الأطراف للعمل المشترك عبر مشاركة الأرباح أو المنافع، إذ لا يمكن تصور أن هناك جهات ستستمر في عملها في المشاريع دون أن تجني أي ثمرة.

هناك من يرى أن الإستراتيجية ينبغي أن تكون على شكل "اربح اربح اربح" Win win win، وهي نفس الإستراتيجية السابقة إلا أن هناك جهة ثالثة – قطاعات المجتمع - تحتاج أن تربح معك في مشاريعك، فإذا كان الطرفان يربحان فينبغي أن يكون ذلك لصالح المجتمع لا على حسابه.

آخرون يتحدثون عن مشاركة ممثلي المنظمة كالمحاورين مثلاً في النفع العام للمشاريع؛ لتطوير قدراتهم في المفاوضات ليكونوا متفاعلين بالشكل المطلوب، ونفع المحاور أو المدير أو غيرهم يمكن أن يكون بتحفيزه بتقدير، أو تسجيل نجاح، أو مكافآت إنجاز، أو أي حافز يؤثر عليه. وعلى هذا فستكون العبارة "اربح اربح اربح اربح" win win win win تدل على أن الكل رابح ومتحفز.

في العمل الخيري أو العام – الحكومي- يمكن أن يكون التحفيز أيضاً بتذكير العاملين بالأجور، وأهمية التضحية للأمة أيضاً لصناعة الرضا الداخلي للموظفين، وينعكس بدوره على العملاء.

نرى اليوم عدداً من الشركات الكبيرة، والتي تقدم خدمات للمجتمع أكثر وقبولاً اجتماعياً من الشركات التي لا تهتم بالقيم الاجتماعية، وكذا القبول للمنظمات الخيرية التي تقدم خدمات اجتماعية من المنظمات المنغلقة على عدد قليل من الأفراد المتصلين بها.

التطوير والابتكار في الخدمات والمنتجات

Innovation

تظهر دراسة أنّ التطوير والابتكار في الخدمات والمنتجات يصنع رضا العميل وينمّيه، وفي العادة بطء تطور المنتجات والخدمات يقلص الرضا المطلوب من العملاء Siadat,2008[50].

التطوير والابتكار والإبداع في المنتجات والخدمات ينبغي أن يكون مرتبطاً بمستوى توقعات العملاء والمستفيدين، فكل تفوق على توقعات العملاء يزيد من رضاهم عن التطوير، وكلما نقص التطوير عن التوقعات كان أثر ذلك على رضا العملاء سلبياً.

---

[50] Siadat, S. (2008) Measuring Service Quality Using Servqual Model: A Case Study of E-Retailing in Iran. Dissertation (MA). University Teknologi Malaysia [Online] Available from : http://eprints.utm.my/9514/1/SeyedHosseinSiadatMFSKSM2008.pdf (Accessed 1 Nov 2012)

كثير من العملاء
لا يرغبون في تغيير جهات البيع أو الخدمة

كثير من العملاء يعودون إلى نفس المكان الذي اعتادوا عليه، ولا يبحثون في أماكن أخرى للبحث عن رغباتهم، وذلك عندما يتم الوصول إلى تحقيق رضا العميل. (أشار Kotler&Keller,2009 عن دراسة تُظهر أنّ نصف المستهلكين الأمريكيين يبحثون فقط في متجر واحد)[٥١]، بل البعض يحبذ التعامل مع نفس الشخص الذي تعامل معه سابقاً، وهذا يظهر أننا إذا حققنا الرضا للعميل فإنه سيعود إلى نفس المكان الذي أحس بالرضا والقبول فيه، والعميل إذا انصرف من المتجر الأول إلى آخر قد لا يعود للأول مرة أخرى.

---

٥١ Kotler, P., & Keller, K. L. (2009) Marketing Management. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

هناك دراسات تبين أسباب عدم عودة العميل إلى المنظمة التي اعتاد التعامل معها، منها دراسة تحدث عنها موقع RestaurantNews.com طبقت الدراسة على أكثر من ألف شخص عن الأسباب الرئيسة التي تمنع العودة لنفس المطعم، وأظهرت الدراسة أن هناك عدداً من الأسباب الرئيسة والتي ليس لها علاقة بالطعام نهائياً، فدورات المياه غير النظيفة مثلاً تعتبر من الأسباب الكبرى للرحيل من المطعم وعدم العودة له مرة أخرى، فقد تبدع المنظمة بطهي أفضل الطعام وتقدم أفخر أنواع الأواني وتختار أفضل مقدمي الخدمة ولكن يبقى ٧٥% من الزوّار لا يعودون إلى المطعم ذي الدورات المتسخة[٥٢].

يمكن عمل دراسة متخصصة لأسباب تسرب العملاء لنوع المنظمة المستهدفة، وأسباب التوقف عن التعامل معها حتى تتمكن المنظمة المستهدفة من التعرف على ردود أفعال العملاء ورغباتهم.

---

٥٢ RestaurantNews.com (2010) Top Three Reasons Why Restaurant Customers Don’t Return [online] Available from: http://www.restaurantnews.com/top-three-reasons-why-restaurant-customers-dont-return/ (Accessed 24 Nov 2012)

معرفة حاجات العميل Customers Needs

من أهم الأمور التي تجلب رضا العملاء والمستفيدين الوصول إليهم عبر التعرف على حاجاتهم، وهناك عدد من الأبحاث التسويقية تلفت النظر إلى هرم الحاجات "ماسلو" للتعرف على حاجات ورغبات العميل، وتصميم الخطط للوصول إليها. كان إبراهام ماسلو (Maslow ١٩٥٤) يؤمن بأن للبشر حاجات تتحكم بتحركاتهم وحددها بخمسة حاجات أساسية على شكل سلم هرمي حسب أهمية الحاجات البشرية.



نموذج الحاجات البشرية لماسلو [٥٣].

[٥٣] Kotler, P., & Keller, K. L. (2009) Marketing Management. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

١. الحاجة لتحقيق الذات	معرفة الذات وتطويرها
٢. الحاجة للتقدير	تقدير الذات، الاعتراف، احترام الآخرين
٣. الحاجات الاجتماعية	الصداقة، العلاقات الأسرية، الحب
٤. حاجات الأمان	السلامة، الأمان، الحماية
٥. الحاجات الفسيولوجية	الطعام، الماء، النوم، الإخراج

وتتدرج الحاجات البشرية –حسب نظرته– من الأدنى للأعلى فتبدأ بــ: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الحاجات الاجتماعية، التقدير، حاجات تحقيق الذات، ويندرج تحت كل من هذه المستويات الخمس عدد من الحاجات المرتبطة بها، وعلى هذا فإن الفرد يبحث عن حاجاته بتدرج الأهم فالأقل أهمية، وعند التعرف على أولويات الحاجات الخاصة بالعميل والمستفيد يمكن للقادة التخطيط للوصول إلى أهم الحاجات والرغبات أو التخطيط لصناعة الدوافع لتسويق المنتجات والخدمات.

ومع أن هذه النظرية تعرضت للنقد في عدد من الجوانب، ولكن القيادي الذي يهتم بالتسويق والبحث عن رضا العملاء يحتاج إلى معرفة المحفزات التي تقوم بجذب وتحريك الآخرين، أو بث السعادة والتفاعل والرضا فيهم، وتكمن أهمية معرفة مثل هذه النظريات في رفع قدرة المنظمة على معرفة محركات ومحفزات الآخرين للشراء، أو للرضا و للولاء، وفي بيئات ثقافية وجغرافية مختلفة يمكن للقادة وضع بحوثهم الخاصة للتعرف على الحاجات والرغبات في المجتمع المحلي.

بناء العلاقات التسويقية وقيمتها

في صناعة الرضا للعميل

صناعة العلاقات التسويقية مع العملاء Customer Relationship Marketing - CRM من الأمور المهمة لدى بعض المنظمات لصناعة علاقة دائمة مع العملاء، لمعرفة توقعاتهم واهتماماتهم، ووجهات نظرهم عن المنتجات والخدمات، وكذلك سلوكياتهم الشرائية، ومما يزيد الأهمية في بناء العلاقات التسويقية، هو أن كثيراً من العملاء يرغبون أن يتعاملوا مع نفس الشخصية التي تعاملوا معها سابقاً. [٥٤]Cox & Dale,2001. وللوصول إلى

---

[٥٤] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

علاقات تسويقية قوية فإن على المنظمة تطوير وتدريب الموظفين المتصلين بالعملاء في كيفية صناعة العلاقات الشخصية، وكيفية كسب الرضا والولاء للمنظمة Andreas & Veronica,2006[٥٥].

عندما نصل بالعلاقات إلى مرحلة الرضا فإن المنظمة تكون قادرة على جذب العملاء، ودعم المبيعات والإنتاج والأرباح Wilson, et al., 2008[٥٦] بإذن الله تعالى، وستستطيع البيع بصورة أسهل وأكثر وستجذب عملاء ومستفيدين آخرين. Accounting Web, 2008[٥٧].

[٥٥] Andreas, L. & Veronica L. (2006) 'Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?', *International Journal of Bank Marketing*, 24 (4) pp. 234–251, Emerald [Online] Available from: http://dx.doi.org.ezproxy.liv.ac.uk/10.1108/02652320610671333 (Accessed 1 Nov 2012).

[٥٦] Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2008) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.* NY: McGraw Hill.

[٥٧] Accounting Web (2008) Creating customer loyalty: Keep them coming back [Online] Available from : http://www.accountingweb.com/item/105503 (Accessed 1 Nov 2012)

يرى Dru[٥٨] أن هناك سراً مهماً في صناعة العلاقات مع العملاء، وذلك أنّ العميل سيعود لصاحب العلاقات إذا رغب في نفس الخدمة أو نفس المنتج.

[٥٨] Dru, S. (2000) How Customer Skills Can Build Your Success [online] Available from: http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10060449&ppg=11 (Accessed 25 Des 2012)

الخدمة الأولى First-Time Customer Services

تعتبر الخدمة الأولى من الخدمات الأساسية التي ينبغي التأكد من جودتها، حيث إن مساحة كبيرة من الانطباع الذهني للمنظمة وخدماتها تصنع لدى العميل خلال الخدمة الأولى، فالانطباع الإيجابي في الزيارة الأولى سيكون له أثر كبير في صناعة الصورة الذهنية الإيجابية، وعندما تفشل المنظمة في كسب العميل في الخدمة الأولى فقد لا تستطيع أن تصل إليه لاحقاً لتصحح الصورة الذهنية الخاطئة عن المنظمة.

لذا فإنه لمن المهم التركيز على الخدمة الأولى كسياسة مهمة للمنظمة، وهذا لا يعني التساهل في خدمة العملاء الدائمين والذين يملكون ولاءً خاصاً للمنظمة.

بناء الصورة الذهنية Background Image

كثير من العملاء يبحثون عن بضائع ذات علامات مشهورة تاركين خلفهم الكثير من البضائع الأرخص، وذلك لشعور الرضا عن أمور متعددة في المنتج وما يتصل به من الصورة الذهنية. فالصورة الذهنية للعملاء ترتبط بالجودة في المنتجات شكلاً ومضموناً، وبكثير من الأمور المحسوسة والتي تعطي التصور عن غير المحسوسة، التي تقدم للعملاء كالخدمات، ومن ثم تزرع هذه الخدمات الرضا عن المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها، فلبس الموظفين مثلاً وقدرتهم على الإجابة الجيدة، وشكل كتيبات المنظمة، وسرعة الرد على العميل، وسرعة الخدمة، والدقة في المواعيد، وغيرها من المعايير التي يمكنها أن تصنع الصورة الذهنية الإيجابية عند العميل.

ويذكر أن أحد رجال الأعمال زار منظمة فاستقبله شخص حسن الترتيب وحسن المنطق؛ فكسب قبول رجل الأعمال وتواصله مع المنظمة، مع أن المدير المستهدف لم يكن موجوداً، وفي المقابل بعض المنظمات قد تضع في استقبال العملاء شخصيات لا يحسنون التعامل معهم مما يؤدي إلى رسم صورة ذهنية سيئة عن المنظمة كلها.

الاهتمام بالشكل العام والمكاتب Servicescapes

لماذا ينبغي الاهتمام بشكل المكاتب والمعارض وأنماطها، وطرق العرض والألوان والديكورات والتصاميم؟ إنها ذات تأثير على العميل خاصة إذا علمنا أن العميل في بعض الأحيان لا يستطيع أن يرى الخدمة، فحينما يدخل العميل أو المستفيد إلى مكاتب ذات رونق جيد ونظيفة ومرتبة وذات ديكورات جيدة فإن ذلك في المقابل سينقلب تأثيره على نمو شعوره بجودة الخدمة التي ستقدم له Wilson et al., 2008 و Jones, 2008 [٥٩].

---

[٥٩] Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2008) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.* NY: McGraw Hill.

Jones P (2008) Handbook of Hospitality Operations and IT : Servicescape [Online] Available from: http://www.download-it.org/free_files/Pages%20from%20Chapter%203%20The%20ser

وتظهر الدراسات أن تحفيزاً ملاحظاً في سلوك العميل ونفسيته في قبول الخدمات غير المرئية بسبب رؤيته وملامسته للأمور المحسوسة في المنظمة؛ ولذا فإن المنتجات ذات القيمة المادية والمعنوية كساعات رولكس وسيارات مرسيدس وركاب الدرجة الأولى يجدون في أنماط المعارض والأثاث وكتب العرض ما يقبلون فيه الخدمات غير الملموسة في هذه المنتجات أو الخدمات.

ولنتخيل مسافراً يجد أثاث الطائرة ممزقاً، والأرض قذرة فماذا سيكون تصوره على المحركات في الطائرة؟ حتماً سيخشى أن تتوقف محركات الطائرة حال الطيران. مع أنه ليس هناك أيّ رابط بين تمزق الأثاث وتنظيف أرضية الطائرة من طرف، وصيانة محركاتها من طرف آخر. ولكن الصورة الذهنية للتقصير في أثاث الطائرة يصنع الصورة الذهنية السلبية في التقصير في صيانة المحركات كنتيجة سريعة.

---

vicescape-8982d253ffaaa7a651ba8774746b8244.pdf (accessed: 11 Nov 2012)

وكذا في العمل الخيري فإن الزائر أو الداعم لإحدى المنظمات الخيرية سيضفي نظام المنظمة وشكلها عليه شعوراً إيجابياً تجاه نظام المشاريع الخيرية لدى المنظمة، وستضفي فوضوية المكاتب وسوء تنظيمها بشعور سوء التنظيم في المشاريع، كما أن الإسراف في التأثيث في المنظمة سيعود بمشاعر الإسراف في مشاريع المنظمة ومصروفاتها.

ومما ينقل أن رجل أعمال دخل إلى منظمة خيرية راغباً في التبرع لها ثم عاد ولم يتبرع، فلما سئل عن السبب قال: مدير المنظمة يريد أن يؤثث لمكتبه بأغلى من تأثيث مكتبي، وصنع هذا صورة ذهنية عن الإسراف في المنظمة لدى المتبرع، ودخلت يوماً إلى منظمة جيدة وفوجئت بإحدى غرف المقدمة غير جيدة الترتيب ومتسخة وفيها تم التخزين بطريقة عشوائية، فانتابني شعور أن الذين سيدخلون المنظمة قد تصنع لديهم هذه الفوضى صورة ذهنية سلبية عن المنظمة وإنجازاتها.

التأثير الإيجابي لخلفيات الموظفين الثقافية في التعامل ورضا العميل

من خلال دراسة شاركت فيها لاحظت أن عدداً من العملاء يتقبلون بعض الموظفين بدرجة أكبر من غيرهم؛ بسبب الخلفيات الثقافية وطرق التعامل المتوارثة في بيئة الموظف الأصلية، وأظهرت النتائج أن هناك رضا ظهر على عدد من العملاء في التعامل مع ثقافات وبيئات أكثر من غيرها، وذلك للخلفية الذهنية المرتبطة بهذه المنطقة وثقافاتها، ويمكن من خلال عمل مسح بحثي التعرف على تأثير الخلفيات الثقافية والبيئات الأكثر فاعلية في التعامل مع العملاء في كل تخصص من تخصصات المنظمات. فالعاملون في المقاولات يختلفون عن العاملين في الديكورات، والعاملون في العمل الخيري قد يختلفون من ناحية القبول عن المؤسسات الحكومية العامة وهكذا.

لا شك أننا حينما نذكر بعض الدول يرتبط جودة إنتاجها في بعض الصناعات كالساعات السويسرية، والسيارات الألمانية، والأصواف الإنجليزية، والإلكترونيات اليابانية، وشركات البرمجة الأمريكية وغيرها، وقد أثبتت هذه الصناعات في تلك الدول جودة منتجاتها والذي أصبح الناس بسببه يؤمنون بجودة تلك المنتجات المرتبطة بتلك البلاد.

في ظني أن بعض الشعوب أثبتت جودة قدراتها وحسن علاقاتها وتعاملها، وأثبت غيرهم قدراته في دقة التنفيذ وسرعته، مما جعل الآخرين يسعدون بالتعامل معهم لمعرفتهم بأنهم الأقدر في تقديم تلك الخدمات، ويبقى السؤال كيف يمكن صناعة مجتمعات قادرة على أن تكون مميزة في جميع جوانبها؟

مراعاة الثقافة المحلية للعميل

Domestic Culture

لكل منطقةٍ وبلدٍ وشعبٍ ثقافات خاصة ينبغي الاهتمام بها حتى نكون أقدر على التعامل بطريقة أفضل مع هذا الشعب، فبعض الألفاظ والصور وطريقة الإعلانات لها تأثيرات مختلفة بين الشعوب، مما يكون له الأثر الإيجابي على رضا العميل والمستفيد أو عدم رضاه أو يثير اشمئزازه في بعض الأحيان.

إن عدداً من الشركات الصناعية العالمية في البلاد العربية غيرت شعار المنتج الأصلي؛ لدفع الارتباط الذهني بين شعار المنتج وبين الخلفيات الثقافية والذهنية للمجتمع، فإحدى شركات التنظيف غيرت شعارها من نجوم ذات ست زوايا إلى أربعة زوايا وإلى ثمان زوايا، للتعامل مع الشعوب العربية التي تنظر للنجوم ذات

الستة زوايا بشكل عدائي Kumar[60]. ومن ذلك أيضاً فقد لاحظنا أن شركة إيكيا قدمت دليلها في السعودية متوافقاً مع بعض قيم البيئة ومختلفاً عن الأدلة التي تقدمها في دول أخرى، ومن الصعوبة أيضاً غزو بعض الأسواق من قبل بعض الشركات اللاتي تم تشويه اسم هذه الشركات من قبل الإعلام في دول أخرى[61]. وهناك إدارات لا تهتم بأعراف شعوب الأسواق المستهدفة ففشلت في التعامل مع موظفيها فضلاً عن عملائها وخسرت قضاياها، وقد كثر الحديث عن فصل موظفة محجبة في شركة في بلجيكا والتي أقامت دعوى ضد الشركة وكسبتها.

لقد فشلت إحدى الشركات المصنعة لـــ Heinz Ketchup في الدخول للسوق البرازيلي وذلك عندما استخدمت خططاً إستراتيجية مبنية على دراسات ونجاحات سابقة لبيئة ذات ثقافة شبيهة من نواح كثيرة وهي المكسيك، وذلك لوجود

---

[60] Kumar, V.(n.d.) *International Marketing Research*. University of Connecticut [online] Available from: http://knowing.persiangig.com/document/En.%20article/inernational%20marketing%20research.pdf (Accessed 12 Nov 2010).

[61] شركة سعودية تم تشويه اسم الشركة عبر الإعلام الخارجي.

اختلافات غير ظاهرة في نوعية الموزعين تسببت في فشل الإستراتجيات المستخدمة سابقاً Malhotra&Birks,2006 [٦٢]. ولذا فإنه ينبغي الاهتمام بالتفاصيل الخاصة للبيئة الجديدة عند التعامل مع البيئات متعددة الثقافات للوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة للاختلافات، ومن ثم للوصول إلى النجاح أو الرضا الإيجابي فيها.

لذا فإن الاهتمام بالثقافة المحلية للعميل ومراعاة الأعراف والعادات البيئية يمكنها أن تزرع التفاعل والرضا، وفي المقابل فتقديم إعلانات تخالف ثقافة المجتمعات يمكن أن يأتي بردود أفعال عكسية.

---

٦٢ Malhotra, N. & Birks, D. (2006) Marketing research:an applied approach. 3rd ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

البيئات متعددة الثقافات Cross-Culture

تظهر إحدى الدراسات أن التعامل مع البيئات المرتبطة بالعملاء من بيئات ذات ثقافات متعددة أو إعداد البحوث فيها، أو التي تدرس عالمية التأثير أصعب من إعداد البحوث التي تجرى على الواقع المحلي لما فيها من دراسة مؤثرات ثقافية متعددة Malhotra, Agarwal, & Peterson,1996. ويذكر Kumar, [٦٣] n.d. أن من أسباب الاختلاف بين البحوث المحلية والدولية أو ما يطلق عليه "متعددة الثقافات"؛ أنه مرتبط بالجوانب الثقافية، والدينية، والعرقية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية، والتاريخية، واللغوية، والاجتماعية، والمناخ، ولعل هذا من أسباب صعوبة إجرائها.

---

[٦٣] Kumar, V.(n.d.) *International Marketing Research*. University of Connecticut [online] Available from: http://knowing.persiangig.com/document/En.%20article/inernational%20marketing%20research.pdf (Accessed 12 Nov 2010).

يطرح Malhotra & Birks 2006 and Malhotra, Agarwal, & Peterson, 1996[٦٤] أربع خطوات للمساعدة في عمل البحوث في البيئات متعددة الثقافات:

الأولى: تعريف المشكلة عبر مؤثرات البيئة المحلية.

الثانية: تعريف المشكلة من ناحية المؤثرات البيئية الخارجية.

الثالثة: اختبار الفوارق بينهما.

الرابعة: إعادة تعريف المشكلة بدون المؤثرات الاجتماعية والمحلية.

---

٦٤ Malhotra, N., Agarwal J.& Peterson M.(1996) "Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review", International Marketing Review, Vol.13 Iss:5, pp.7–43.

تجزئة السوق Customer Segmentation

يمكن من خلال تجزئة المنظمة للسوق إلى أجزاء ذات خصائص محددة، الوصول إلى رغبات العملاء وذلك عن طريق التعامل مع كل جزء من أجزاء السوق بما يحتويه هذا الجزء من الخصائص، فيمكن تقسيم العملاء إلى أجزاء من خلال المناطق أو الجنس أو المستويات الثقافية أو المستويات المادية أو غيرها، وعند دراسة كل جزء يمكن التعرف على حاجات ورغبات كل منها وما هي المحفزات لكل جزء من هذه الأجزاء السوقية.

من خلال تجزئة السوق يمكن الوصول إلى رضا العميل بطريقة أكثر سرعة وأقل كلفة، عندما نستوعب خصائص كل جزء يمكن للمسوِّقين الوصول إلى عملاء ذلك الجزء بالطريقة التي تحفزهم لمنتجات الشركة المطلوبة ولخدماتها.

تطوير خدمات

الشركات الهيكلية Structure Organizations

تنمو بعض الشركات الناجحة وتتضخم إلى أن تصل إلى مناطق كثيرة وبعيدة؛ مما يضطرها إلى تنظيم نفسها داخل وضع هيكلي كبير وقوي، وكلما كانت الشركة ذات هيكلية موحدة وكبيرة كان ذلك أدعى لفقدان مرونتها وصعوبة تعاملها مع المتغيرات الجديدة أو البعيدة؛ لذلك فإن بعض هذه الشركات العملاقة تضطر لأن تصنع شركات صغيرة تنتمي إليها وتستهدف هدفاً محدداً، بحيث يُكسِب هذه المنظمة الصغيرة المرونة وسرعة الحركة ضمن ذلك الهدف المحدد، وقد تقسِّم هذه الشركات نفسها إلى شركات أصغر؛ لتكون أكثر مرونة، ولكي تقدم خدمات أفضل لعملائها.

ومن الأمثلة قامت إحدى الشركات الكبيرة بتأسيس شركة متخصصة لبيع منتجات الشركة الأم الكبيرة إلى شركة تعتبر

عميلاً كبيراً لكي تستطيع أن تقدم لهم خدمة جيدة تناسب الخدمات الهائلة التي يطلبها هذا العميل من الشركة الأم.

لاشك أن رضا العميل أو المستفيد سيكون أكبر عندما يتعامل مع شركة تقدم له خدمة سريعة وبعيدة عن تعقيدات الروتين، وبعيداً عن الطبقات الإدارية الكثيرة.

منع التأثيرات السلبية الخفية للإعلانات

هناك إيجابيات في استخدام وسيلة الإعلانات التسويقية للوصول إلى رضا العميل، ولكن من السلبيات الخفية أن الإعلانات المليئة بالوعود سترفع سقف التوقعات لدى العميل customer expectations، والتي ستؤثر تأثيراً سلبياً على رضاه عن المنتج لاحقاً customer satisfaction. فكلما ازدادت توقعات العميل كان من الصعب إرضاؤه عن المنتجات، وبالتالي فقد نخسر هذا العميل؛ لذا فإنه ينبغي أن نتأكد ألا تكون الإعلانات سبباً في زيادة توقعات العملاء.

ينبغي أن تكون الإعلانات وسيلة اتصال وجذب وتنمية ثقة وثقافة لدى العملاء، لا أن نبالغ في الوعود التي يمكن أن تسبب في خفض مستوى الرضا لدى العملاء، فكثير من الواقعية والوسائل المؤثرة في العرض والتحفيز من خلال حاجات ورغبات

العملاء يمكنها أن تلفت نظر العملاء للمنتجات وتجذبهم لها، وهذا هو المطلوب من الإعلان بإذن الله تعالى.

تقليص الأخطاء

عندما نتعامل مع أنظمة متخصصة في تقليص الأخطاء، وإعطاء منتجات وخدمات رائعة دقيقة، فإننا ولاشك سنصل في كثير من الأحيان إلى مستوى من الرضا الإيجابي، والذي سيدعم المنظمة، إن هناك تطبيقات لتقليص الأخطاء يمكن الاستفادة منها وتطوير عمليات المنظمة من خلالها.

إحدى التجارب الناجحة في الشركات تسمى **سيجما-٦** (Six-Sigma)، والتي تتكون من مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات، تم ابتكارها وتطبيقها لأول مرة في شركة **(مترولا)**، ثم انتشرت انتشاراً كبيراً بعد أن طبقها **(ويلش**[٦٥]**)** في شركة **(جنرال إلكتريك)** في عام ١٩٩٥، وتعتبر أحد أسباب نجاح الشركة بعد فشلها وانتقالها من الخسائر إلى أرباح بالمليارات.

[٦٥] شخصية مشهورة في عالم الإدارة وعمل مديراً لشركة جنرال إلكتريك.

هذه الأدوات والاستراتيجيات تستخدم لتقليص الأخطاء، والوصول بالعمل إلى أفضل مستوى من الجودة للمنتجات والخدمات، والوصول إلى رضا العميل، الهدف من الإستراتيجية هو تقليص الأخطاء إلى ٣.٦ خطأ من كل مليون عملية، بحيث تم رصد جميع العمليات في المنظمة، ووضع زمن ومستوى لكل عملية، والوصول بالعمل إلى نسبة 99.9997 % من الدقة Brue,2005[٦٦].

فهل يمكننا إيجاد رصد لعمليات المنظمة التي نعمل بها، ونقوم بوضع الزمن ومستوى الجودة لكل عملية، ثم نقوم بمراقبتها لتقليص الأخطاء إلى نسب منخفضة، فرسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"[٦٧].

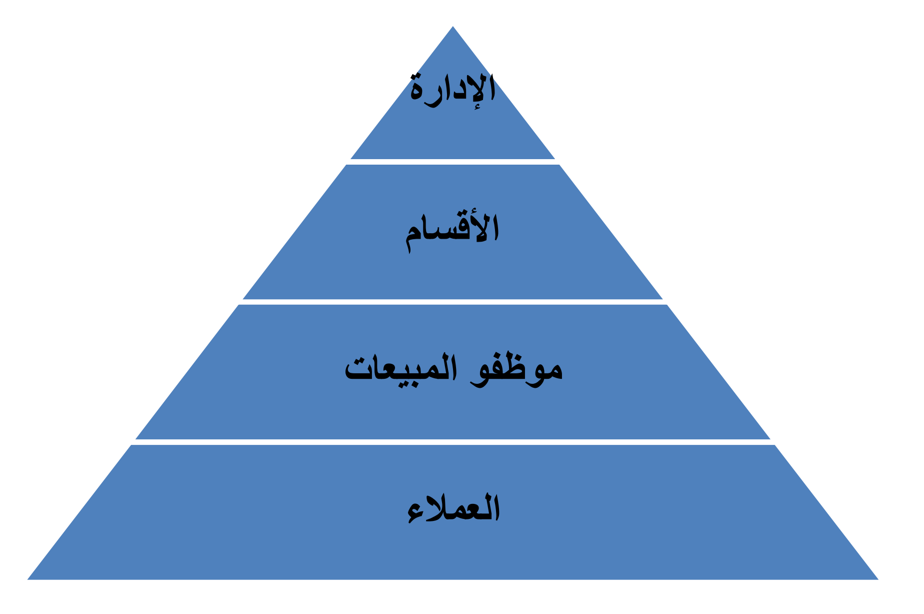
---

[٦٦] Brue, G. (2005) Six Sigma for Managers. NY: McGraw-Hill Professional.

[٦٧] صححه الألباني – السلسلة الصحيحة ١٠٦/٣.

انقلاب الهرم الإداري في التسويق

الهرم التنظيمي في الإدارة يظهر المدير في الأعلى وتحته مديرو الأقسام، ثم موظفو المبيعات الذين يتعاملون مع العملاء، وتظهر معها خطوط التواصل والصلاحيات.



أما في التسويق وفي التركيز على المستفيدين والعملاء، فإنه من المهم أن يكون رأي العملاء والمستفيدين في الأعلى؛ لأن الشركات والمنظمات التي تركز على العميل، لا يمكنها تطوير قدراتها لإرضاء العملاء والمستفيدين بدون الاهتمام بآرائهم ووجهات نظرهم، وفي هذه الحالة سيكون الهرم الخاص بالتسويق والتركيز على العملاء مقلوباً، ويظهر العملاء في أعلى الهرم والإدارة في أدناه.

شكل : النموذج الحديث للهرم الإداري الذي يركز على العميل[٦٨].

[٦٨] Kotler, P., & Keller, K. L. (2009) Marketing Management. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

خلال هذا المنظور الهرمي فإن العميل في الأعلى، وتحته موظفو المبيعات أو الخدمات، ويكون المدير في أسفل الهرم المقلوب، فتكون أراء العميل عن المنتجات وعن الخدمات هي التي تؤخذ بالاعتبار، ويكون موظف المبيعات أو موظف الخدمات هو من ينقلها إلى المديرين؛ لتتم دراستها وتوظيفها في تطوير الخدمات والمنتجات وكسب العملاء. وفي هذا النظام سيكون المدير مسؤولاً عن تنفيذ الأهم من وجهات النظر المقدمة من العملاء، والمحافظة على أسباب رضاهم، ومحاولة اكتشاف أسباب عدم رضاهم من خلال الصف الأمامي المتقدم لموظفي المبيعات والخدمات.

قياس رضا العملاء والمستفيدين

قياس رضا العملاء والمستفيدين

تتقدم المنظمات التي تستلهم رضا العملاء عن طريق معرفة ردود أفعالهم، إذ المنظمات الناجحة هي التي تفتح المجال للعملاء لتقديم ملاحظاتهم عبر موظفي الخدمة، أو العاملين الذين يختلطون بهم، والذين يمكن لهم أن يوصلوا وجهات نظر العملاء لأصحاب القرار.

في كثير من الأحيان تؤخذ هذه الملاحظات بشكل عفوي وغير منظم، وقد لا ينتبه العاملون أو العملاء إلى جميع المعايير التي تؤثر على العملاء وتزيد من التأثير عليهم أو جذبهم، فليس المنتج هو الجانب الوحيد الذي يبحث عنه العميل، فهناك أمور أخرى يمكن أن تؤثر في العميل.

وفي الجانب البحثي فالمنظمة مطالبة بتطوير قدراتها في معرفة أفضل الوسائل لعمل البحوث في قياس رضا العملاء، بدءاً من معرفة توقعات العملاء ورضاهم عن الخدمة عبر عدد من المحاور.

توقعات العملاء Customers Expectations

تعتبر "**توقعات العملاء**" من المسائل التسويقية المهمة في تهيئة الوضع لقياس "**رضا العميل**"، ويتم بناء التقييم التسويقي للخدمات على أساس الفارق بين توقعات العميل ورضاه عن الخدمة، وهنا يتم التنبيه على أنّه كلما ازدادت توقعات العميل صعب إرضاؤه، وكلما قلّت توقعات العميل كان من السهل إرضاؤه، ويتم قياس رضا العميل بمعرفة توقعاته عن الخدمة المطلوبة ثم قياس الرضا عنها في عدد من المحاور، ولكل محور جوانب تفصيلية خاصة بذلك المحور.

المنظمة ستكون قادرة على كسب رضا العميل في الوقت الذي تزيد فيه خبرة العميل عن الخدمة أو المنتج بدرجة أكبر من

توقعاته Iwaarden&Wiele,2002[٦٩] . ومن الملاحظ أن توقعات العميل ليست ثابتة، بل هي متغيرة مع الزمن، وهي في نمو دائماً Kotler&Keller,2009[٧٠]. ومن الملاحظ أيضاً أن كثرة المنتجات والخدمات المنافسة الأخرى تزيد في نمو توقعات العميل؛ لما يشاهده ويجربه منها أو يسمع عنها؛ ولذا فإن العميل يبحث دائماً عن مزيد من أنماط الخدمات والتي تزيد من خبراته الحالية وتوقعاته المستقبلية Iwaarden&Wiele,2002.

---

[٦٩] Iwaarden, J. & Wiele, T. (2002) A study on the applicability of SERVQUAL dimensions for web sites [Online] Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1097854 (Accessed 4 Nov 2012).

[٧٠] Kotler P, Keller K (2006) Marketing Management. 12th Edition, Pearson Education Inc.

الرضا المعرفي والوجداني

Cognitive and Affective

هنالك جانبان في التعرف على رضا المستفيدين والعملاء عبر التعرف على رضاهم المعرفي ورضاهم الوجداني، فالرضا المعرفي يهتم بالسعر والجودة والنوعية، والرضا الوجداني هو الذي يهتم بجوانب العلاقات وحسن التعامل من قبل الموظفين.

ويقدم Güngör, Hüseyin,2007 نموذجاً لتأثير رضا العملاء المعرفي والوجداني برضا العملاء وولائهم للمنظمة.

المعرفي: السعر والجودة والنوعية			
	الرضا	رضا كامل وولاء قوي	رضا جزئي يتعرض للجواذب الأخرى
	عدم الرضا	رضا جزئي يتعرض للجواذب الأخرى	المتوقع الانتقال لجهة أخرى
		الرضا	عدم الرضا
		الوجداني : العلاقات والاهتمام والخدمة	

نموذج : المؤثرات الوجدانية والمعرفية والولاء - المصدر Güng□r, Hüseyin (2007)[71].

[71] Güngör, Hüseyin (2007) Emotional Satisfaction of Customer Contacts. Amsterdam University Press [online] Available from: http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10302776&ppg=33Copyright+%C2%A9+Amsterdam+University+Press (Accessed 5 Des 2012)

التعرف على التغذية الراجعة Feedback

من المهم جداً أن يكون هناك اهتمام بالتعرف على وجهات نظر المستفيدين من خلال التغذية الراجعة، وتكون هذه الملاحظات التي يقدمها العميل أو المستفيد بقصد أو بعفوية قادرة على تغيير الإنجاز للأفضل، ولكن العفوية في استقبال الملاحظات قد تعطي تصوراً واضحاً ومتكاملاً يمكن الاعتماد عليه بشكل استراتيجي.

لذا فإن هذا الفصل سيتخصص بدراسة الملاحظات والمقترحات لدى العملاء والمستفيدين وكيفية تنظيمها والاستفادة منها.

البحوث التسويقية Market Research

عندما يتم التخطيط لعمل منتج، فإنه من الضروري عمل البحوث التسويقية للتأكد من قابلية السوق لقبول هذه المنتجات، ومن طرف آخر تتم دراسة كثيرٍ من الجوانب الإنتاجية والخدمات خلال تصريف المنتج وبعد تصريفه، للتأكد من رضا العملاء.

تقوم كثير من الشركات بقياس رضا العملاء عبر بحوث كميَّة في الغالب؛ للتعرف على مستوى التوقعات ومعيار الرضا عن العملاء، والبحوث الكميَّة تصل إلى شريحة كبيرة من العملاء بطريقة أسرع وأسهل وبتكلفة أقل، ولكن نتائجها تبقى محصورة بإجابات الأسئلة المحددة.

قياس رضا العملاء والمستفيدين

في الوسائل البحثية

يمكن التأكد من قياس رضا العملاء والمستفيدين عن الخدمات عبر أدوات علمية مشهورة متعارف عليها كأداة SERVQUAL مثلاً، والتي تهتم بقياس جودة الخدمة، وهناك عدد من الأدوات الأخرى ولكن تم اختيار هذه الأداة لأن الحاجة إليها أكبر، إذ إنها موجهة للخدمات، ولأن المنتجات في المنظمات الربحية تحتاج إلى خدمات تسويقية وعلاقات أيضاً، ومن جانب آخر فالعمل في المنظمات غير-الربحية والخيرية في غالبه هو خدمات اجتماعية.

وهذه الأدوات تحتاج إلى بحوث مسحية لاستهداف العملاء والمستفيدين، والتعرف على مستوى التوقعات والرضا، من

خلال هذه البحوث، ومن الأفضل –سعراً وزماناً– الاستفادة من وسيلة البحوث الكميَّة لقياس رضا العملاء لمعرفة نوع الرضا ومستواه وأسبابه.

وأما البحوث النوعية فهي أفضل في حالة الرغبة للوصول إلى مستويات دقيقة في المعرفة، واكتشاف الأسرار التي لم تكن لتكتشف بوسيلة البحث الكمّي، ومشكلة البحوث النوعية أنها تأخذ زمناً طويلاً في أخذ الموافقات للقاءات وإعدادها، والتواصل مع العملاء، وصعوبة تحليل البيانات، وكثرة التكاليف المادية والبشرية، كما أنها محدودة العينة.

إن العملاء في بعض الأحيان قد لا يعرفون ما رغباتهم المستقبلية وما توقعاتهم حتى يمكنهم أن يجيبوا عليها، كما هو حال العقلية التي يُعْمَلُ بها في شركة "أبل Apple Inc.". حيث إن شركة "أبل" يرون أن العملاء لن يستطيعوا معرفة حاجاتهم إلا بعد عرض منتجات "أبل" عليهم[٧٢]. ومع هذا فإن المختصين في

---

٧٢ Jobs S. (1992) " STEVE JOBS ON APPLE'S RESURGENCE: NOT A ONE-MAN SHOW". BUSINESS WEEK. May 1992 [online] Available from: http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm Accessed: 5 Nov 2012.

التسويق يرون أن هذه الإستراتجية ليست مناسبة على إطلاقها، وقد تكون غير مناسبة للتطبيق في كثير من الحالات.

مؤشر زيادة عدد العملاء والمستفيدين والمشاريع

هل هو إيجابي أم سلبي؟

يعتبر مؤشر زيادة عدد العملاء والمشاريع في المنظمات الربحية مؤشراً إيجابياً، فانجذاب العملاء للشراء والتعامل مع المنظمة واختيار منتجاتها أو خدماتها يعتبر من المعايير المشجعة للمنظمة.

وفي الطرف المقابل للعمل التجاري يعتبر زيادة عدد المستفيدين المستهدفين في المنظمات الخيرية مؤشراً سلبياً في بعض الأحيان، كما يشير إلى ذلك المهندس مشاري الجويرة[٧٣]. فإن من الإيجابية تناقص الفقراء في المجتمع لا زيادتهم، وكذلك العدد المرتبط بالجهل والأمراض الوبائية ومشكلات الطفولة ومشكلات المرأة والبطالة، فاعتزاز أي جمعية خيرية بزيادة أعداد المرضى أو

[٧٣] مدير مؤسسة المجدوعي لخدمة المجتمع – كلمة شفوية.

الفقراء في مجتمع ما غير منطقي، ويعتبر مؤشراً سلبياً ينبغي استبداله بمؤشرات أخرى إيجابية.

في الطرف الآخر يرى الدكتور أحمد العجيري أن التغطية الأكبر للمستفيدين ولو كانوا فقراء أو مرضى هو جانب إيجابي للمنظمة، ومسؤولية تزايد أعداد الفقراء والمرضى وغيرهم ليست ملقاة على كاهل المنظمات الخيرية لأن لذلك أسباباً أخرى، "فالإقبال المتزايد على مؤسسة خيرية بعينها دون غيرها هو دلالة خير ونفع، أما الازدياد المضطرد في أعداد الفقراء والمرضى وغيرهم عموماً فهو من صميم مسئولية الدول؛ إذ إنه منوط بها عملية طرح حزمة شمولية من البرامج الوقائية والعلاجية لحل مشاكل

وجدير بالذكر أن نشير إلى أن الحكم على المؤسسة حكماً معينا سلبياً كان أم إيحابياً، أمر يتعلق بنوع البرامج التي تقدمها المؤسسة. إن ما لا يختلف فيه أن زيادة عدد المستفيدين من برنامج تحويل الفقراء إلى منتجين أو عاملين، يعتبر من المؤشرات الإيجابية الرائعة في المجتمع، وأما في المنظمات الخيرية؛ فيكون عدد الأعضاء

[٧٤] د. أحمد العجيري (٢٠١٣) "مقترحات". رسالة بريدية.

والمتطوعين والداعمين هو المؤشر الإيجابي لدى المؤسسة، أما المستفيدون النهائيون فينبغي أن يتحولوا من مدعومين إلى داعمين، ومن جهَّال إلى مُتعلمين، ومن عالة إلى عاملين وخاملين إلى عاملين في المجتمع.

أدوات قياس رضا العملاء

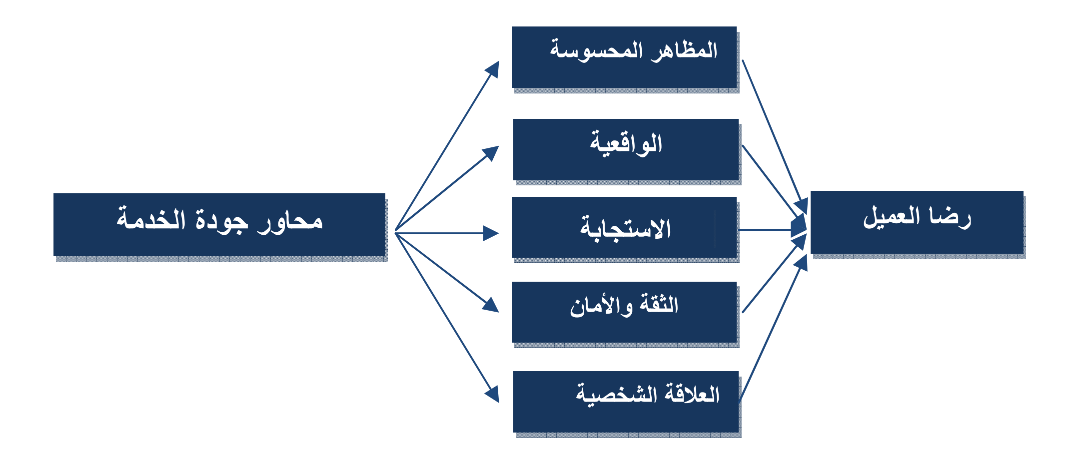
هناك عدد من الأدوات لقياس رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركات والمنظمات، ومن أكثر الوسائل انتشاراً هي مقياس جودة الخدمات SERVQUAL. ويتكون هذا المقياس من خمسة محاور، وتحتوي هذه المحاور على اثنين وعشرين سؤالاً تفصيلياً، ويتم تطبيق الأسئلة لاكتشاف توقعات العملاء، ومن ثم تتم معرفة واقع الخدمة لقياس مستوى الرضا بعد الخدمة، وتحتوي الأسئلة على تفصيلات جيدة ينبغي الاهتمام بها؛ لصناعة الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة وخدماتها و منتجاتها، ويمكن تطوير الأسئلة لتوافق المجال المستهدف بإضافة

عدد من الأسئلة أو حذف أخرى، وأهمية قياس الرضا هو نابع من أنه "لا يمكنك إدارة ما لا تستطيع قياسه" (2003، Wirtz)[٧٥].

[٧٥] Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Nov 2012)

محاور معيار جودة الخدمات SERVQUAL لقياس رضا العملاء

هناك عدد من المحفزات البشرية للوصول إلى خدمة جيدة ومناسبة، ولقياس رضا العملاء فإنه ينبغي الاهتمام بخمسة محاور لقياس مستوى رضا العميل عن الخدمات، ويحتوي كل محور على عدد من المعايير التي يمكن من خلالها التعرف على رضا العملاء:



نموذج : العلاقة بين محاور جودة الخدمات ورضا العميل حسب ارتباطها بمعيار SERVQUAL

المصدر : Mostghel, 2006[٧٦]

---

[٧٦] Mostghel, R. (2006) Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran, Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012).

ونسرد هذه المحاور مع المعايير الجزئية لكل محور، بحيث يتم تحويل المعيار الجزئي إلى سؤال للتعرف على مستوى الرضا للعملاء:

المظاهر الملموسة Tangible

- المكاتب الفخمة والحديثة.
- الجاذبية البصرية للمكاتب.
- الشكل الجيد للموظفين.
- الشكل الجذاب والابتكاري لكتيبات الشركة وملفاتها.

الواقعية Reliability

- الالتزام بالمواعيد التي يقدمونها (الجودة الحجم الخدمة ...
- إظهار المبادرات الإيجابية لحل مشكلات العملاء.
- الخدمة الجيدة للزبون الجديد.
- التزام الشركة بالوقت الذي يقدمونه.
- العمل على منع وجود أي أخطاء في سجلاتها.

استجابة الموظفين Responsiveness

- دقة الموظفين في تقديم مواعيد الخدمات.
- سرعة الاستجابة.
- الاستعداد لتقديم مساعدات للعملاء.
- والاستجابة الفورية والمباشرة لطلبات العملاء.

الثقة والأمان Assurance

- زراعة الثقة في الزبائن من قبل سلوك الموظفين.
- شعور الزبائن بالأمان في معاملات الموظفين.
- التعامل المهذب مع الزبائن.
- الخلفية المعلوماتية الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.

العلاقة الشخصية Empathy

- الاهتمام الفردي بالعملاء.
- ساعات العمل المريحة.
- العناية الشخصية.

- أفضل اهتمام لدى نفسية الزبائن.
- تفهم للاحتياجات المحددة.

عندما يتم عمل بحوث قياس للعملاء؛ فمن خلال هذه الأداة يمكن معرفة أهم تطلعات العملاء في هذا السوق، وما حقيقة الخدمة الموجودة على أرض الواقع، فكثير من العملاء يهمهم في إحدى الأسواق محور الموثوقية أكثر بكثير من محور العلاقات الشخصية، خاصة ما هو مرتبط بالجوانب المالية أو العمليات الطبية، وهناك خدمات أخرى يحتاج العميل فيها إلى العلاقات الشخصية كالتعليم والخدمات السياحية، وقد يجذب العملاء التأثيث والموقع كعملاء المطاعم والمقاهي والماركات المشهورة، وعندها يمكن للمنظمة التركيز على الجانب الذي ترغبه هذه الشريحة وقد يكون سبباً في تحقيق الرضا، فتوليه اهتماماً أكبر.

قياس جودة الخدمة في صفحات الإنترنت

لم تعد الأسواق بالأسواق الواقعية المعروفة من ذي قبل، وإنما غدا جزء من هذه الأسواق أسواقاً افتراضية عالمية، ولما كانت الخدمات فيها خدمات غير ملموسة كما هو الشأن في المنتجات، فإن قياس الخدمات حينئذ لن يكون بالأمر الهين، فإذا أضفنا البعد الافتراضي في مواقع الإنترنت، وعدم وجود اتصال واقعي بين العميل والمنظمة، فإن قياس رضاهم عن خدمات مواقع الإنترنت سيكون أشد صعوبة، ويطلب مزيداً من الجهود لمعرفته، إذ ليس هناك موظفون يتعامل معهم العميل مباشرة، فيتعرفون على ردود أفعاله، وإنما هي برامج افتراضية تتعامل مع الجميع بنفس الطريقة، وهذه البرامج تتعامل مع العملاء بطريقة الطرف الواحد في الاتصال، وليس اتصالاً ذا طرفين، وبعض المواقع يستخدم الصورة والحركة والصوت؛ لتقليص فجوة عدم وجود موظفين في الموقع Cox&Dale,2001[٧٧]، وكثير من العملاء عبر الخدمات الافتراضية

---

[٧٧] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2

يزداد اهتمامهم بالجانب الأمني للموقع Mostghel, 2006[٧٨].
ويعتبر التحدي الأكبر لدى المواقع المرتبطة بالجوانب المالية هو استبقاء واستعادة عملاء الإنترنتCox, & Dale, 2001.

إن اختلاف أعمار مستخدمي الإنترنت يزيد من اختلاف الحكم على المواقع، فكبار السن لا يحبون كثرة النصوص المتحركة والإضاءات المتغيرة، بخلاف الشباب الذين تجذبهم الفلاشيات والصوتيات والحركة، ولعل هذه الحركة والصوتيات في المواقع تزيد من بطء العمل فيها؛ مما يزيد من تسرب العملاء والمستفيدين وابتعادهم Mostghel,2006.

وحتى يمكن تطوير الاتصالات في المواقع، فإنه من المناسب إيجاد بنية لتمكين العملاء والمستفيدين من عرض ردود الأفعال تجاه الموقع، وفتح مجال أكبر للنقد من قبل العملاء،

---

pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

[٧٨] Mostghel, R. (2006) Customer Satisfaction: Service Quality in Online Purchasing in Iran, Dissertation (MA), Lulea University [Online] Available from: http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/58/LTU-PB-EX-0658-SE.pdf (Accessed 19 Nov 2012).

ومراسلة العملاء الذين توقفوا عن التعامل مع الموقع Williams&Curtis,2005[٧٩].

على الجهات التي تستخدم المواقع العمل على تقسيم المستفيدين والعملاء إلى أجزاء حسب تعامل المستفيدين (تجزئة السوق-Customer segments)، وينبغي التعامل مع العملاء الدائمين بطريقة تختلف عن المتفرجين على الموقع، بحيث تعطى خدمات خاصة للعملاء دائمي التعامل مع الموقع، وهذا سيزيد ولاءهم له، كما أنه من المناسب التخطيط لكيفية تحسين خدمات المواقع بين الفينة والأخرى Williams&Curtis, 2005.

---

[٧٩] Williams, J. & Curtis, T. (2005) Marketing Management in Practice. Oxford: BH/Elsevier.

الثغرات في جودة الخدمة SERVQUAL Gaps

نظرية جودة الخدمة SERVQUAL تظهر خمس مواقع لثغرات أساسية بين توقعات العميل وبين الخدمة الواقعية التي قدمت له، وعلى المنظمات الاهتمام بإغلاق هذه الثغرات، وعلاج المسببات لها؛ حتى لا تكون سبباً لضعف جودة الخدمة، وانصراف رضا العميل Williams & Curtis, 2005 [٨٠].

يعدد بعض الباحثين مثل Wirtz,2003[٨١] و Cox&Dale,2001[٨٢] و Wilson at el.,2008[٨٣] وغيرهم ثغرات الخدمات الخمس بأنها:

---

[٨٠] Williams, J. & Curtis, T. (2005) Marketing Management in Practice. Oxford: BH/Elsevier.

[٨١] Wirtz J. (2003) 'Halo in customer satisfaction measures the role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement'; International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 1, pp. 96-119. [Online] Available from: http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=851756 (Accessed: 18 Nov 2012)

[٨٢] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from :

الثغرة الأولى: تصورات إدارة المنظمة غير الصحيحة لتوقعات العميل أو عدم معرفتها.

الثغرة الثانية: عدم اختيار معايير صحيحة، وتصاميم غير جيدة للخدمة.

الثغرة الثالثة: تقديم خدمات لا تتفق مع معايير الخدمات وتصاميمها.

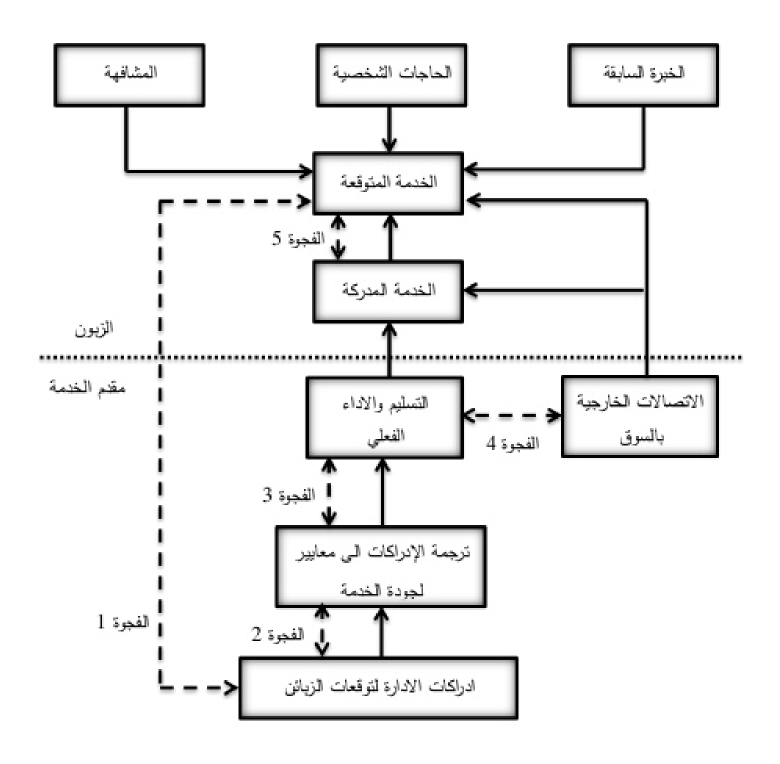
الثغرة الرابعة: وصول الخدمة إلى مستوى أقل من الوعود المقدمة سابقاً.

الثغرة الخامسة: التوقعات العالية للعميل.

---

http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

[٨٣] Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2008) Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw Hill.



A conceptual نموذج الخاص بفجوات جودة الخدمة
model of service quality gaps.

(Cox and Dale, 2001[٨٤]). (Parasuraman et al. :المصدر
1995)

---

[٨٤] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

الثغرة الأولى: تصورات إدارة المنظمة غير الصحيحة لتوقعات العميل أو عدم معرفتها، تصنع فجوة بين توقعات العميل وبين الفهم الخاطئ للمنظمة لهذه التوقعات. وهناك أسباب توصل إلى هذه المشكلة:

- ضعف البحوث التسويقية وقلّتها، أو عدم استهدافها جودة الخدمات.
- عدم وجود اتصال بين الإدارة والعملاء، أو وجود طبقات كثيرة تحول بين الإدارة وبينهم.
- ضعف في صناعة العلاقات وعدم تجزئة السوق.
- ضعف في الاستماع للشكاوى واستعادة الخدمات وعدم وجود آليات الإصلاح.

الثغرة الثانية: عدم اختيار معايير صحيحة، وتصاميم لا تصل لمستوى جودة الخدمة، ولعل مسببات هذه الفجوة كما أشار إليها Wilson at el., 2008:

- ضعف تصميم الخدمات أو عدم وجود التصميم أصلاً، فضلا عن الغموض في العمليات الجديدة للخدمة مع غياب أهداف الخدمات.
- فشل في تطبيق الجوانب الحسية للخدمات Servicescapes، وعدم الوصول إلى حاجات العميل أو توقعاته فيها.

الثغرة الثالثة: وتكون بسبب تقديم خدمات لا تتفق مع معايير الخدمات وتصاميمها Wilson at el., 2008 . ويمكن تحديد هذه الثغرة بوجود المشكلات التالية:

- المشكلة الأولى تكمن في: مشكلة التوظيف وسياسات الموارد البشرية وتزايد التسرب الوظيفي.
- المشكلة الثانية تتمثل في: وجود ضعف في الأنظمة والمسئوليات والمعلومات الخاصة بالعميل ومشكلة نقل ردود الأفعال السلبية من العميل إلى العملاء الآخرين.
- أما المشكلة الثالثة فهي: غياب ضبط الجودة في تقديم الخدمة، ووجود تعارض في داخل مسارات الخدمة.

الثغرة الرابعة: وهي وصول الخدمة إلى مستوى أقل من الوعود المقدمة سابقاً Wilson at el., 2008 وتكمن أكبر الأسباب فيما يأتي:

- مشكلات تتعلق بالاتصالات أو بالبرنامج التسويقي.
- مشكلة إدارية تتعلق بمعرفة توقعات العميل أو تدريبه.
- مشكلة المغالاة في الوعود خلال الدعايات.
- مشكلات تتعلق بالاتصالات الأفقية أو الرأسية في داخل المنظمة.

أما الثغرة الخامسة: التوقعات العالية للعميل، فتوقعات العميل قد تزداد عن الخدمة الواقعية المقدمة له، وذلك لأسباب يرجع لها العميل في طريقة توقعاته، فزيارة مطعم غالٍ يزيد من توقعات الجودة العالية للخدمات، فمرجع توقعات العميل عادة تكون بسبب عوامل تسويقية كالدعايات والأسعار والوعود وغيرها [٨٥] Cox&Dale,2001.

[٨٥] Cox, J. & Dale, B.G. (2001) 'Service quality and e-commerce: an exploratory analysis' , *Managing Service Quality*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 121 - 131 [Online] Available from : http://www.emeraldinsight.com.libproxy1.liv.ac.uk/journals.htm?articleid=842725 (Accessed 6 Nov 2012)

خاتمة

وفي الختام، فإننا ندعو المنظمات الربحية واللاربحية إلى الاهتمام برضا العميل دراسة وتطبيقاً، والتعرف على آثارها على واقعهم، وعلى المنظمات التي تفوز بنجاحات في كسب رضا العميل عليها أن تقدم نجاحاتها على شكل نموذج تعليمي؛ ليمكن نقله إلى الآخرين، وحين تقوم المنظمة بعمل نموذج على إحدى المشاريع الناجحة والتعرف على أسباب النجاح، فإنه يمكن اعتبار أسباب نجاحها كمؤشرات نجاح مفيدة "Benchmarks" للمنظمات الأخرى.

و (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها).

والحمد لله على نِعَمِه

فهرس